



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Cultura Organizacional para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una aproximación teórica

Jennifer Lorena Gómez Contreras

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2013

Cultura Organizacional para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una aproximación teórica

Jennifer Lorena Gómez Contreras

Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Administración

Director (a):

July Carolina Rojas Gómez

Codirector (a):

Mary Analí Vera Colina

Línea de Investigación:

Gestión y Ambiente

Cultura Organizacional

Grupo de Investigación:

Grupo de Estudios Interdisciplinarios sobre Gestión y Contabilidad- INTERGES

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

2013

*A mis padres (Luz y José) y hermana (Nohora),
por creer en mí, por brindarme su apoyo
incondicional cuando más lo he necesitado, y
por ser el motor que me motiva a continuar
adelante y cumplir mis sueños. Les agradezco
profundamente su compañía y comprensión
durante todos estos años y siempre los llevo en
mi corazón.*

Agradecimientos

De acuerdo con Cortázar en que *“las palabras nunca alcanzan, cuando lo que hay que decir desborda el alma”*, pero ante el sentimiento de gratitud que me invade al ver finalizada la presente tesis, me aventuraré a expresar con palabras en estos pocos renglones el agradecimiento que siento por aquellas personas que con su apoyo, comprensión, estímulo y paciencia hicieron posible la realización de este y otros proyectos, tanto personales como profesionales; corriendo el riesgo de tener que pagar por esta osadía cuando se acaben los renglones y me queden miles de cosas por decir. Sin más preámbulos mis sinceros agradecimientos:

A **Luz Stella Contreras Russi**, mi mamá y **José Nicanor Gómez Mesa**, mi papá. Por acompañarme, incentivarme y apoyarme durante el desarrollo de la investigación.

A **July Carolina Rojas Gómez**, amiga y Docente Ocasional en la Universidad Nacional de Colombia. Por aceptar dirigir la presente tesis, por los valiosos aportes al documento y en especial por los fructíferos espacios de reflexión y retroalimentación que hemos compartido. Del mismo modo, le agradezco su amistad y apoyo incondicional a lo largo de los últimos años.

A la profesora **Claudia Lucia Niño Galeano**, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Coordinadora del Programa Curricular de Contaduría Pública. Por brindarme su apoyo y acompañamiento durante el desarrollo de esta y otras investigaciones, por la confianza que ha depositado en mí, por su colaboración desinteresada, y en especial por sus pertinentes comentarios y aportes al documento de mi tesis.

A la profesora **Mary Analí Vera Colina**, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas. Por haber aceptado gentilmente la co-dirección de la presente tesis, por sus comentarios y sugerencias que aportaron al enriquecimiento del documento final.

Al profesor **Mauricio Gómez Villegas**, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas. Por impregnarme de inquietudes despertando mi interés en la investigación y por promover en mí un pensamiento crítico. Asimismo, agradezco la disposición, el acompañamiento constante, la dedicación, los consejos, la paciencia y el tiempo que me ha brindado durante mi proceso de formación y en el desarrollo de diversas investigaciones, especialmente agradezco sus enriquecedores comentarios, aportes y sugerencias durante el proceso de construcción de mi tesis.

A **Pedro Andrés Bohórquez**, Amigo y Contador Público de la Universidad Nacional de Colombia, por su amistad, compañía, comprensión y por todos los momentos que hemos vivido juntos, los cuales han llenado mi vida de múltiples aprendizajes y alegrías. Así mismo, agradezco su apoyo y sus palabras de ánimo que me han dado fuerza para

seguir adelante con mis proyectos en momentos difíciles. De otro lado, le agradezco el tiempo dedicado a la revisión del documento de mi tesis, y los valiosos comentarios realizados al mismo.

A la **Fundación Juan Pablo Gutiérrez Cáceres** y a la **Universidad Nacional de Colombia**, quienes financiaron los costos de mi matrícula de maestría, permitiendo que pudiera dedicarme a mis estudios y avanzar en mi trabajo investigativo

Resumen

El concepto de sustentabilidad corporativa ha cobrado importancia en los últimos años debido a las presiones de diferentes grupos de interesados (ecologistas, consumidores verdes, gobiernos y de la sociedad en general), los cuales demandan que la empresa responda por los problemas sociales y ambientales que son ocasionados por el actuar empresarial. De igual manera, factores como exigencias legislativas, oportunidades de negocio, presiones del mercado, y ventajas competitivas y de marketing empresarial han impulsado la expansión y consolidación de la sustentabilidad corporativa. Para responder a las presiones de los diferentes grupos de interés muchas organizaciones han adoptado una gestión ambiental empresarial que abarca en su mayoría la adaptación de productos y de procesos para disminuir el uso de recursos naturales y la contaminación ambiental.

No obstante, la sustentabilidad corporativa no solo requiere cambios a nivel operativo al interior de la empresa sino que también demanda una transformación en las normas, las actitudes y los valores compartidos por los miembros de la organización. Por lo cual, resulta de suma relevancia estudiar los aspectos culturales que propician una gestión ambiental empresarial comprometida con la sustentabilidad. De ahí que, la presente tesis se centró en analizar la práctica dominante de gestión ambiental empresarial, esto es, la implementación del Sistema de Gestión Medio Ambiental de ISO 14001, buscando construir un modelo analítico que permita comprender el papel de la Cultura Organizacional en la implementación de este tipo de sistema de gestión en el marco de la sustentabilidad.

Para lo cual, se utilizó un enfoque constructivista, concibiendo a la realidad como una construcción social y entendiendo que su proceso de producción al ser colectivo se encuentra permeado por los valores, las percepciones, las ideologías y los significados de los actores sociales que la construyen. Teniendo en cuenta que la perspectiva constructivista se identifica con la metodología de investigación cualitativa, se usaron herramientas de carácter cualitativo, recogiendo las propuestas de Galeano (2004) y Ruiz (1996), apuntando a la comprensión de la realidad y no a la explicación ni al establecimiento de leyes generales.

El modelo conceptual planteado en la presente tesis contribuye a solventar las falencias de los modelos existentes (empobrecimiento en la definición de cultura, énfasis en fórmulas simplificadas de cambio cultural verde en la organización, etc.) y provee una comprensión más integral de las relaciones existentes entre la Cultura Organizacional y las prácticas de sustentabilidad corporativa.

Palabras claves: Cultura Organizacional. Empresa. ISO 14001. Sistema de Gestión Medio Ambiental. Sustentabilidad

Abstract

The concept of organisational sustainability has gained importance in the last few years because of the pressure from different stakeholders (ecologist, green costumers, government and society in general) in which they demand answers from the companies about social and environmental issues resulting from the entrepreneurial act. At the same time factors such as legal claims, business opportunities, mark pressures and competitive and mark advantages have impulse the growth and enforcement of the organisational sustainability. In order to answer to the pressures of the diverse stakeholders many companies have adopted the organisational-environmental management model in which mainly involves the adaptability to products and processes for decreasing the use of natural resources and the environmental damage.

However, the organisational sustainability requires not only changes inside the company operations but a transformation of the rules, attitudes, and organisational values between the members of the company. Therefore this is of huge importance to study the cultural issues that provide organisational-environmental management in which they commit greatly towards sustainability. Due to this thesis focusing on analysing the domain practises in organisational-environmental management; this is the implementation of the Environmental Management System ISO 14001 in order to build an analytical model that allows comprehending on the role of the organisational culture in the implementation of the kind of management systems related to sustainability.

For which purpose a constructivist approach was used, taking reality and seeing it as a social construction and understanding that its process (as a collective process) of production is permeated by values, perceptions, ideologies, and meanings of the stakeholders which build it. Taking into account that the constructivist approach recognises the qualitative research methodology, qualitative tools were used, collecting proposals from Galeano (2004) & Ruiz (1996) directed to comprehending the reality not to explain nor establish the general rules.

The model exposed in this thesis contributes to solve the fails in the current models (impoverishment of the definition of culture, focusing on simplified formulas about cultural changes into green approaches, etc.) and to provide a more integral comprehensive of the relation between Organisational Culture and organisational sustainability practises.

Keywords: Organisational Culture. Enterprise. ISO 14001. Environmental Management System. Sustainability

Contenido

	Pág.
Resumen	IX
Lista de gráficos.....	XIII
Lista de tablas	XIV
Lista de abreviaturas.....	XV
Introducción	1
1. Gestión ambiental empresarial en el marco de la sustentabilidad: El caso del SGMA de ISO 14001	9
1.1. Una mirada a la Sustentabilidad Corporativa.....	9
1.2. Aproximaciones a la sustentabilidad corporativa	16
1.3. Revisión histórica de los SGMA.....	19
1.4. Aproximación a la ISO 14001/1996 como modelo de gestión ambiental.....	21
1.5. Análisis crítico del SGMA de ISO 14001.....	23
2. Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional.....	31
2.1. ¿Qué es el cambio organizacional?.....	31
2.2. Gestión del cambio organizacional	34
2.2.1. Modelos de Cambio Organizacional con énfasis en los elementos, las dimensiones o las variables que deben ser impactadas por el cambio.....	36
2.2.2. Modelos de Cambio Organizacional con énfasis en los pasos o fases a seguir para gestionar el cambio.....	39
2.2.3. Modelos de Cambio Organizacional con énfasis en la complejidad y la imprevisibilidad del cambio.....	43
2.3. Dimensiones y fases del cambio organizacional.....	44
3. Consideraciones en torno a los conceptos de cultura y CO.....	51
3.1. Aproximaciones antropológicas y organizacionales a la cultura	51
3. 2. Definiciones de Cultura Organizacional	58
3.3. Tipos de culturas organizacionales.....	61
3.4. Niveles de análisis cultural	63
4. Cultura Organizacional Verde	69
4.1. Antecedentes y críticas de los trabajos orientados al estudio de la Cultura Organizacional y la sustentabilidad corporativa	70
4.2. Cultura Organizacional Verde: Definición y niveles de análisis	73
4.3. Tipos de culturas orientadas a la sustentabilidad	76

4.4. Tácticas y estrategias de sustentabilidad corporativa.....	83
4.5. Factores organizacionales que influyen en el enverdecimiento cultural.....	88
4.6. Modelo Multidimensional para la comprensión del papel de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad	91
5. Conclusiones y recomendaciones	95
5.1 Conclusiones.....	95
5.2 Recomendaciones para futuras líneas de investigación	107
A. Anexo: De la insustentabilidad del DS a la sustentabilidad ambiental	109
B. Anexo: Revisión histórica del desarrollo de los SGMA	116
C. Anexo: Normas ISO Serie 14000 de Gestión Medioambiental	118
D. Anexo: Corrientes de la mirada interna de la CO	119
E. Anexo: Cultura desde una visión interpretativa	120
F. Anexo: Valores claves en una COV	123
Bibliografía	125

Lista de gráficos

Gráfico 1. El ambiente externo de las organizaciones	10
Gráfico 2. Ciclo del “metabolismo” industrial de los humanos	11
Gráfico 3. Hitos en la crisis ambiental y posiciones frente a la gestión ambiental empresarial	14
Gráfico 4. Antecedentes de los SGMA	20
Gráfico 5. Diseño general de un SGMA según ISO 14001	22
Gráfico 6. Críticas a los SGMA de ISO 14001	24
Gráfico 7. Énfasis de las definiciones de Cambio Organizacional	33
Gráfico 8. Modelo Integrador	42
Gráfico 9. Aspectos relevantes un proceso de cambio	46
Gráfico 10. Contrastación de las etapas del cambio organizacional y las fases del cambio hacia una organización sustentable.....	47
Gráfico 11. Escuelas antropológicas de cultura	52
Gráfico 12. Comparación entre las escuelas antropológicas culturales y las corrientes de pensamiento organizacional	55
Gráfico 13. Subdivisiones de los estudios de CO según Smircich (1983)	57
Gráfico 14. Marco de Valores en Competencia- MVC	61
Gráfico 15. Manifestaciones de cultura según Hofstede et al. (1990).	64
Gráfico 16. Comparación del modelos de Hofstede et al. (1990) y Schein (2004)	66
Gráfico 17. Contraste niveles de análisis de la CO y niveles de sustentabilidad.....	74
Gráfico 18. Niveles de análisis cultural verde	75
Gráfico 19. Divergencia en la definición del problema y en los lentes de acción en las subculturas igualmente poderosas	79
Gráfico 20. Divergencia en la definición del problema y convergencia en los lentes de acción en las subculturas desigualmente poderosas	79
Gráfico 21. Tipos de cultura y sus niveles de análisis	80
Gráfico 22. Los modelos de CO de Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009) frente a los tipos de CO del MVC.....	81
Gráfico 23. Relaciones entre estrategias de sustentabilidad corporativa y niveles de CO	87
Gráfico 24. Contrastación tipos de estrategias y niveles de orientación hacia la sustentabilidad corporativa	87
Gráfico 25. Factores organizacionales que influyen la profundidad grado y difusión de la COV	89
Gráfico 26. Modelo multidimensional para la comprensión de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad.....	92
Gráfico 27. Fases para gestionar la implementación de ISO 14001 conforme al tipo de CO.....	94

Lista de tablas

Tabla 1. Aspectos que han ejercido presión para la consolidación y la expansión de la Sustentabilidad Corporativa	12
Tabla 2 . Etapas en el comportamiento ambiental de las empresas.....	15
Tabla 3. Aproximaciones a la sustentabilidad corporativa	17
Tabla 4. Cambios en las políticas de la organización en el marco de la sustentabilidad corporativa	18
Tabla 5. Elementos y requisitos de la Norma ISO 14001	23
Tabla 6. Aproximaciones al concepto de cambio organizacional.....	32
Tabla 7. Modelos de Cambio Organizacional	35
Tabla 8. Propuestas de elementos que deben ser impactados en un proceso de cambio organizacional	45
Tabla 9. Pasos o fases de un proceso de cambio	49
Tabla 10. Equivalencias entre las escuelas antropológicas culturales y organizacionales que ven la cultura y las organizaciones como sistemas socioculturales	53
Tabla 11. Equivalencias entre las escuelas antropológicas culturales y organizacionales que ven la cultura y las organizaciones como sistemas de ideas	54
Tabla 12. Definiciones de CO que se adscriben a la perspectiva constructivista.....	59
Tabla 13. Contribuciones de los principales artículos sobre CO y sustentabilidad corporativa	70
Tabla 14. Tácticas para que coincidan las iniciativas de sustentabilidad y la CO	84
Tabla 15. Factores organizacionales que influyen en el cambio organizacional verde	90
Tabla 16. Fases para realizar una implementación del SGMA de ISO 14001 comprometida con la sustentabilidad	93

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Término
CEN	Comité Europeo de Normalización
CBI	Confederación de la Industria Británica
CUE	Consejo de la Unión Europea
CO	Cultura Organizacional
COV	Cultura Organizacional Verde
DS	Desarrollo Sostenible
SAGE	Grupo Consultivo de Estrategias en Medio Ambiente
BSI	Institución de Estándares Británica
MVC	Marco de Valores en Competencia
EOTC	Organismo Europeo de Certificación
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ISO	Organización Internacional de Normalización
PHVA	Planificar, Hacer, Verificar y Actuar
EMAS	Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales
SGMA	Sistema de Gestión Medio Ambiental

Introducción

En la actualidad las empresas¹ proporcionan todo tipo de productos y lo hacen cada vez de manera más eficiente en términos de costos. Como consecuencia de los bajos costos, los productos se han vuelto más accesibles para el público en general, produciendo un aumento en el consumo. Este aumento en el consumo ha demandado un incremento en la producción que demanda mayores volúmenes de materias primas. Por ello, a mayor producción, aumenta el nivel de extracción de recursos naturales, acrecentando el problema ambiental en términos de impactos negativos sobre la naturaleza (Martínez-Echevarría, 1997), más la creciente generación de residuos que conlleva el proceso productivo. Esta situación ha llevado a la consolidación de una crisis ambiental a nivel mundial.

Gómez (2009) señala la existencia de tres momentos en la evolución de la contabilidad ambiental contemporánea. El primer momento se remonta a la década de 1970, el segundo a la década de 1980 y el tercero a la década de 1990. Para el presente análisis se toman estos tres momentos para demarcar tres hitos de la crisis ambiental. De ahí que, el primer hito se ubica a finales de 1960 y comienzos de 1970, periodo en el cual la crisis ambiental se incorporó en la arena política mundial, como resultado de un conjunto de informes científicos que alertaron sobre el agotamiento de los recursos naturales, el riesgo ambiental creado por la misma humanidad, la extinción continua de especies, etc., lo cual puso en evidencia los grandes problemas ambientales de la época (Pierri, 2005). En este periodo ante la percepción del agotamiento de los recursos naturales no renovables y del deterioro creciente de la naturaleza fruto de los desechos de la civilización industrial, el ambiente se convirtió en objeto de preocupación para los políticos, los científicos, los movimientos sociales y la comunidad en general (Arroyo, Camarero & Vásquez; 1997).

En esta época, se publicó el Informe del Club de Roma (1972), en el cual se puso de manifiesto las problemáticas ambientales propiciadas por el desarrollo dado en términos de crecimiento económico (contradicción entre crecimiento económico y conservación ecológica), y se alertó sobre la necesidad de tener en cuenta los límites ecológicos (Sabogal & Hurtado, 2009). A partir de esta década se celebraron cumbres ambientales de orden mundial, lideradas por la Organización de las Naciones Unidas –ONU, la primera de ellas fue realizada en Estocolmo en el año de 1972 bajo el nombre de Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, una de las conclusiones de

¹ Para efectos de la presente tesis los términos empresa, compañía y organización se utilizaran de manera indistinta. No obstante, se entiende que la organización es una categoría más amplia que contiene a los conceptos de empresa y corporación, las cuales son tipos específicos de organizaciones, más no los únicos

esta cumbre fue la importancia de equilibrar los procesos de desarrollo económico con la protección ambiental.

El segundo hito se ubica en la década de 1980 en donde se produjo una expansión de la concienciación de los problemas ambientales. En esta época surgió el principio de “quien contamina paga” y como respuesta a la demandas de diversos grupos de interés (sociedad civil, agencias internacionales e intergubernamentales, organizaciones empresariales, investigadores y académicos) se conformó una ola de tendencias, exigencias y compromisos en torno a una producción más limpia y una gestión más respetuosa con el ambiente. Asimismo, se amplió la noción de ambiente asociándola tanto a los recursos naturales como al contexto social (Gómez, 2009). Además, con la publicación en 1987 del Informe Brundtland se incorporó por primera vez el término Desarrollo Sostenible (DS)², con el cual se planteó que era posible una armonización entre el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental. Con el Informe Brundtland la contradicción que hasta entonces existía entre conservación ecológica y crecimiento económico se disolvió, al mismo tiempo que el propio concepto de límites se disipó, esto debido a la idea de que los límites ecológicos no eran absolutos, sino que era posible su modificación mediante el uso de la tecnología³ (Gudynas, 2002).

El tercer hito se remonta a la década de 1990, periodo en el cual problemáticas ambientales como *“el calentamiento global, el deterioro de la capa de ozono, los desequilibrios climáticos globales, la extinción de especies animales y vegetales, la desestabilización y deterioro de la vida en las metrópolis por la contaminación, la crisis del agua, la crisis social y del empleo, entre muchos otros factores, llevaron a que los problemas medioambientales trascendieran del escenario y debate de los académicos y políticos y se instauraran plenamente en la cotidianidad de los ciudadanos”* (Gómez, 2009). En esta época los cambios en materia ambiental no fueron sustanciales debido a que chocaban con los intereses económicos, y a que se vivió una crisis de empoderamiento de la ciudadanía. En este periodo se empezó a ver la gestión ambiental empresarial como una oportunidad estratégica en la que es importante participar, de este modo se buscó alinear los negocios con el ambiente, abandonando el eslogan de “quien contamina paga” e instaurando el de “quien contamina no vende” (Gómez, 2009).

En esta década se realizó la Cumbre de la Tierra en Rio de Janeiro (1992), en esta conferencia se defendió la búsqueda de un desarrollo económico que fuera sostenible (Eschenhagen, 2006). Pese a que el DS había recibido críticas (Ver Anexo A) a partir de esta cumbre se instaura como el objetivo a perseguir a nivel internacional, motivo por el cual los distintos países empezaron a insertar el DS a la política nacional por medio de legislaciones, normas y acuerdos ambientales internacionales.

² En el Informe Brundtland se entiende por DS aquel que *“satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”* (WCED, 1987; citado en El Serafi, 1994, p. 107)

³ En suma, la conservación ecológica que antes era vista como un obstáculo al crecimiento terminó por convertirse en un instrumento para asegurarla (Gudynas, 2002)

Cabe señalar que pese a las variadas conferencias realizadas en torno a lo ambiental, sólo hasta la década de 1990 se tornó de suma relevancia la gestión ambiental empresarial y como parte de las acciones para alcanzar el DS se habló de sistemas de gestión ambiental. De allí aparecen las normas ISO 14000, en las cuales se aborda el tema de la gestión ambiental en las organizaciones y las cuales serán tratadas con mayor profundidad en el capítulo 1.

Ahora bien, el DS promovido en las distintas cumbres, no ha buscado limitar el crecimiento económico y la explotación de la naturaleza, por el contrario el objetivo ha sido garantizar la sostenibilidad del desarrollo en términos económicos, llevando la explotación de los recursos naturales a niveles “prudentes”, ya que bajo el DS el ambiente es visto como un apéndice, un recurso a ser gestionado para alcanzar no el sostenimiento ambiental sino el sostenimiento del crecimiento económico. De manera que, acompañar el concepto desarrollo del adjetivo sostenible, “agregándole” así preocupaciones ecológicas, se ha realizado en la medida que no atenta contra los intereses de los agentes económicos, y en tanto que provee las condiciones necesarias para que se siga produciendo la acumulación económica y el desarrollo económico de las regiones más poderosas (Latouche, 2007).

Pese a las críticas señaladas, el DS ha ocupado el centro de la mayoría de reflexiones referentes a la toma en consideración de las preocupaciones ambientales por parte de las empresas. Sin embargo, en su aplicación empresarial el concepto de DS ha coexistido con la promoción de valores económicos tradicionales (Boiral, 2005). Esto debido a que, la gestión ambiental empresarial se convirtió en uno de los componentes esenciales de la búsqueda de ganancia y crecimiento empresarial, en la medida que la sostenibilidad empresarial proclamada por las organizaciones y empresarios incluye tanto la protección ambiental como la perennidad organizacional⁴ (Bañegil, 1997; Boiral, 2005).

En el presente documento se entiende la ambigüedad y la contradicción que encierra el término DS. De igual manera se entiende que gobiernos y organizaciones promueven una visión “reduccionista” del DS (Boiral, 2005), en tanto que dicha visión no considera la dependencia de la economía de los procesos y sistemas ecológicos, y no busca el sostenimiento del ambiente. Por ello, con el fin de realizar un aporte para desarrollar sistemas de gestión basados en la sustentabilidad no se adopta el uso de la expresión DS, sino que se atiende en primer lugar al uso de la expresión sostenibilidad sin añadirle el término desarrollo, y en segundo lugar se adopta la segunda perspectiva de sostenibilidad señalada por Norton (1992, citado en Naredo, 1999) es decir la fuerte, ya que bajo esta perspectiva de sostenibilidad se demanda la ampliación y la reformulación de la idea estándar de sistema económico y no solamente un retoque de la misma. De igual manera, bajo la sostenibilidad fuerte se reconoce que el “capital natural” en su mayoría no es sustituible por el capital fabricado por el hombre, razón por la cual es indispensable evitar su deterioro, tornándose de relevancia la salud ecosistémica y la modificación del sistema actual de valores (Naredo, 1999).

⁴ Perennidad que reclama mejoras en competitividad y aumento de utilidades

Igualmente, retomando la propuesta de Leff (2000) se considera más adecuado el uso de los términos “sustentabilidad ambiental” o simplemente “sustentabilidad”, esto debido a la polisemia que suscita el término sostenibilidad, el cual nació primero en los países anglosajones como “sustainability” en inglés, y el cual integra dos significados distintos: uno, traducible como sustentable implicando la internalización de las condiciones ecológicas en las cuales se soporta el proceso económico; y otro, traducible como sostenible que se refiere a la durabilidad del proceso económico mismo (Leff 2000). De manera que, cuando se hable de sustentabilidad ambiental se está haciendo referencia a la sostenibilidad fuerte de Norton (1992, citado en Naredo, 1999), la cual ha de basarse en una racionalidad ambiental que conlleve nuevos principios éticos, valores culturales y potenciales productivos (Latouche, 2007; Leff, 2000).

Cabe mencionar que el uso de la palabra sustentabilidad se traslapó al campo organizacional y hoy en día también se habla de una sustentabilidad corporativa⁵. El concepto de sustentabilidad empresarial se originó en el concepto más amplio de la sustentabilidad ambiental (Kidd, 1992; citado en Linnenluecke & Griffiths, 2010), y ahora existe una variedad de definiciones de sustentabilidad corporativa que se podrían clasificar en: a) las que ven la sustentabilidad corporativa como preocupación principalmente ecológica, b) las que privilegian el bienestar social, c) las que enfatizan en aspectos económicos, y d) las que propenden por una visión holística que integra las tres perspectivas anteriores (Linnenluecke, Russell, & Griffiths, 2009).

El análisis propuesto se enmarca en una perspectiva holística, entendiendo la sustentabilidad corporativa como *“las contribuciones continuas de las corporaciones al equilibrio de la sustentabilidad, que incluye las dimensiones económicas, ambientales y sociales de la actualidad, así como sus interrelaciones dentro y a lo largo de la dimensión temporal (es decir, a corto y largo plazo). Esto se hace a través de un sistema de direccionamiento de la compañía: operaciones y productos, la gestión y la estrategia, los sistemas de organización, contratación y comercialización, la evaluación, el cambio cultural y la comunicación”* (Lozano, 2012; citado en Lozano, 2012, p. 44; subrayado adicionado por la autora). Se agrega el cambio cultural a la anterior definición en cuanto se considera que las organizaciones dirigidas hacia la sustentabilidad ambiental deben trabajar en una cultura más verde y más responsable socialmente que se constituya en un puente entre las prescripciones normativas abstractas que subyacen a los principios de sustentabilidad corporativa y la realidad social diaria de cada organización (Crane 1995).

La sustentabilidad corporativa ha ido ganando importancia en las últimas tres décadas, debido a que las organizaciones se enfrentan a presiones de diversos grupos de interesados (ecologistas, consumidores verdes, gobiernos y de la sociedad en general) al momento de gestionar los problemas sociales y ambientales que surgen directa o

⁵ Como se señaló anteriormente, se entiende la diferencia existente entre empresa, corporación y organización. No obstante, para facilitar la lectura del documento en el presente documento se utilizarán como sinónimos los términos sustentabilidad corporativa, sustentabilidad empresarial y sustentabilidad organizacional.

indirectamente como resultado del actuar empresarial (Starik and Marcus, 2000; citados en Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009). De igual manera, exigencias legislativas, oportunidades de negocio, presiones del mercado, y ventajas competitivas y de marketing empresarial han impulsado la expansión y consolidación de la sustentabilidad corporativa.

Para satisfacer las demandas de los distintos grupos de interés las organizaciones han incorporado diversas prácticas (Moreno, 2010), la práctica dominante de gestión ambiental empresarial es la implementación de un Sistema de Gestión Medio Ambiental (SGMA) bajo los lineamientos de ISO 14001:1996. El objetivo de ISO 14001/1996 es aportar en la protección ambiental y en la prevención de la contaminación. El SGMA contenido en esta norma permite que una empresa desarrolle una política ambiental, establezca objetivos y procesos para alcanzar los compromisos establecidos en la política ambiental y tome las acciones necesarias para mejorar su rendimiento ambiental (ICONTEC, 2004).

Pero la implementación del SGMA de ISO 14001:1996 no es suficiente para garantizar un adecuado desempeño ambiental, pues *“un cambio ambiental en la esfera de la empresa requiere un cambio global. (De modo que) el cambio organizacional en pro de una buena gestión ambiental debe estar apoyado en cambios básicos de la cultura corporativa”* (Pol & Moreno, 2000; citados en Bolzan & Pol, 2009, p. 104). La emergencia de organizaciones sustentables ecológicamente demanda un cambio extremo en la filosofía administrativa, por lo cual las acciones organizacionales necesitan ir más allá de ajustes técnicos y abarcar nuevos valores, creencias y comportamientos responsables ambientalmente. (Stead and Stead, 1992; Davis, 1994; Shrivastava, 1995; citados en Harris & Crane, 2002). Sin embargo, la evidencia empírica sobre cambios hacia una Cultura Organizacional (CO) más “verde” sobre la cual se sustente la emergencia de organizaciones sustentables ecológicamente no es visible. El cambio cultural “verde” ha sido limitado a modestos cambios de comportamiento (Harris & Crane, 2002), sin que ello evidencie la modificación de creencias, modelos mentales e ideologías de los miembros de la organización. De ahí que, en las últimas dos décadas el cambio cultural verde ha cobrado importancia en la literatura de gestión y por ende el concepto de CO se ha insertado en la literatura sobre sustentabilidad corporativa.

En la literatura contemporánea en gestión los estudios de Crane (1995), Harris & Crane (2002), Fernández., Junquera, and Ordiz (2003), Howard-Grenville (2006), Balzarova, Castka, Bamber & Sharp (2006), Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009), Baumgartner (2009), Abbett, Coldham & Whisnant (2010), Linnenluecke & Griffiths (2010), Jabbour (2011), y Sitnikov & Bocean (2012), han abordado el papel de la CO en los procesos de cambio hacia la sustentabilidad, en estos estudios se han propuesto modelos teóricos y se han criticado los trabajos tradicionales en Cultura Organizacional Verde (COV), en tanto que consideran que en dichos estudios se aborda de manera superficial la cultura organizacional dado que: a) presentan visiones empobrecidas de lo que es la cultura, b) enfatizan en formulas simplificadas de cambio verde, y c) presentan desconocimiento de cómo y por qué debería darse el cambio cultural verde en la organización (Harris & Crane, 2002; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Buscando solventar las críticas mencionadas, con la presente tesis se buscó construir un modelo analítico que permita comprender el papel de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad corporativa bajo una visión holística. Para ello, se hizo uso de un enfoque constructivista, entendiendo que la realidad es una construcción social y por ende su proceso de producción al ser colectivo se encuentra permeado por los valores, las percepciones, las ideologías y los significados de los actores sociales que la construyen (Galeano, 2004). Es decir, *“el mundo sólo adquiere sentido y existencia en la medida en que el ser humano, mediante su interacción con sus semejantes se lo confiere”* (Sánchez, Alonso & Palací, 1999, p.295). Teniendo en cuenta que la perspectiva constructivista se identifica con la metodología de investigación cualitativa (Sánchez, Alonso & Palací, 1999, p.295), se usaron herramientas de carácter cualitativo, recogiendo las propuestas de Galeano (2004) y Ruiz (1996), buscando comprender el significado de las interacciones y las interrelaciones que se dan en la organización, y no la explicación ni el establecimiento de leyes generales que son predominantes en el enfoque cuantitativo y en las ciencias naturales (Galeano, 2004; Mardones, 1999).

Para lo cual, la presente tesis se estructuró en cuatro capítulos además de un apartado dedicado a conclusiones y recomendaciones de futuras líneas de investigación. En el primer capítulo se analiza la gestión ambiental empresarial teniendo como centro de análisis la evaluación del aporte del SGMA de ISO 14001 para alcanzar los objetivos de la sustentabilidad ambiental. En el segundo capítulo se examina los referentes conceptuales del cambio organizacional que deben ser tenidos en cuenta en la implementación de un SGMA orientado a la sustentabilidad ambiental. En el tercer capítulo, se estudian las diferentes perspectivas, niveles y factores del componente cultural asociados al cambio organizacional. Finalmente, en el cuarto capítulo se aborda lo referente a cultura organizacional verde, enverdecimiento cultural y se diseña un modelo que integra la cultura organizacional como elemento clave en la implementación del SGMA de ISO 14001.

Ahora bien, para el desarrollo de la investigación se entiende que las organizaciones son construcciones sociales, constituidas por una serie de significados compartidos como resultado de las interacciones que se dan a su interior (Sánchez, Alonso & Palací, 1999). De igual manera, pese a que en la ISO 14001 y en algunos de los documentos citados en la presente tesis, se utiliza la expresión medio ambiente, en la presente investigación en lugar de hablar de medio ambiente se adopta el concepto “ambiente”, en tanto que el primero de ellos ha sido revaluado en el ámbito académico. En este sentido, se entiende que el ambiente *“implica una concepción dinámica, cuyos elementos básicos son una población humana (...), un entorno geográfico, con elementos naturales (...) y una infinita gama de interacciones entre ambos elementos. Para completar el concepto hay que considerar, además, un espacio y tiempo determinados, en los cuales se manifiestan los efectos de estas interacciones”* (Tréllez & Quiroz, 1995; citado en Tréllez, 2002, p. 9-10).

Teniendo en cuenta que con la presente tesis se buscó aportar desde la disciplina de gestión un modelo analítico para la comprensión del papel de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad ambiental, y debido a las limitaciones propias del enfoque de revisión bibliográfica adoptado, se considera

relevante que en futuras investigaciones se contraste empíricamente el modelo propuesto haciendo uso tanto de estrategias cualitativas como cuantitativas. Dentro de las estrategias cualitativas se exhorta al uso del Estudio de Caso, en la medida que este permite mantener un contacto directo y continuo con los sujetos estudiados, posibilitando la contrastación de las interacciones visualizadas en la(s) compañía(s) estudiada(s), con las categorías teóricas preliminares y “conceptos sensibilizadores”, para dotar a los conceptos de contenido y controlar el riesgo de que estos pierdan la relación con el mundo real (Galeano, 2004).

1. Gestión ambiental empresarial en el marco de la sustentabilidad: El caso del SGMA de ISO 14001

Ante la percepción del deterioro ambiental surgió *“la necesidad de “administrar o gestionar” el medio ambiente a fin de minimizar los problemas existentes y asegurar un equilibrio de fuerzas en la biosfera”* (Vega, 1998, p. 9-10). No obstante, sólo a partir de la Segunda Guerra Mundial, debido esencialmente a: i) la aparición de ideas catastrofistas en relación con el ambiente a través de movimientos sociales que reclamaron un mayor intervencionismo del Estado en la salvaguarda del ambiente), y ii) la implantación de políticas para proteger el ambiente en los niveles internacional, estatal, regional y local (Caldwell, 1993, citado en Vega, 1998), la gestión ambiental empezó a circunscribirse en todas las esferas de la sociedad (gubernamental, empresarial y civil).

El análisis presentado se centra en el estudio de la gestión ambiental en el ámbito empresarial, buscando evaluar una de las prácticas más difundidas de gestión ambiental organizacional, esto es, la implementación de ISO 14001. Para ello, el capítulo se divide en cinco apartados. En el primero de ellos se realiza un abordaje del surgimiento de la sustentabilidad corporativa, las diferentes etapas que atraviesan las empresas en el camino hacia la sustentabilidad corporativa o perfiles de las empresas, y las diferentes políticas organizacionales en las cuales deben ser insertadas las cuestiones ambientales. En el segundo apartado se realiza una aproximación a las diferentes concepciones que existen sobre sustentabilidad corporativa. En el tercer apartado se hace una revisión histórica de los antecedentes del SGMA de ISO 14001. En el cuarto apartado se describe la ISO 14001. Finalmente, en el quinto apartado se recogen las críticas existentes en torno a los SGMA de ISO 14001, enfatizado en aquellas relativas a cambio y cultura organizacional.

1.1. Una mirada a la Sustentabilidad Corporativa

Las organizaciones son sistemas abiertos que se interrelacionan con su ambiente externo. El ambiente externo puede dividirse en dos tipos: general y específico. El ambiente general es igual para todas las empresas que operan en una misma región geográfica o sociedad, y comprende aspectos económicos, socio-culturales, tecnológicos, políticos, jurídicos y ecológicos. Por su lado, el específico hace referencia a las fuerzas particulares que pueden llegar a afectar el éxito de una organización. El ambiente específico se encuentra conformado por grupos y otras organizaciones que están por fuera de los límites de la organización pero que: a) le proporcionan a la

empresa los insumos, b) ejercen presión sobre las decisiones de la organización, o c) adquieren los productos de la organización. Ejemplo de esto son: los proveedores, los clientes, los competidores y las instituciones que regulan las actividades de la organización (Blank, 1990). El ambiente externo específico puede ser considerado como un subconjunto del ambiente externo general (Ver Gráfico 1)

Gráfico 1. El ambiente externo de las organizaciones



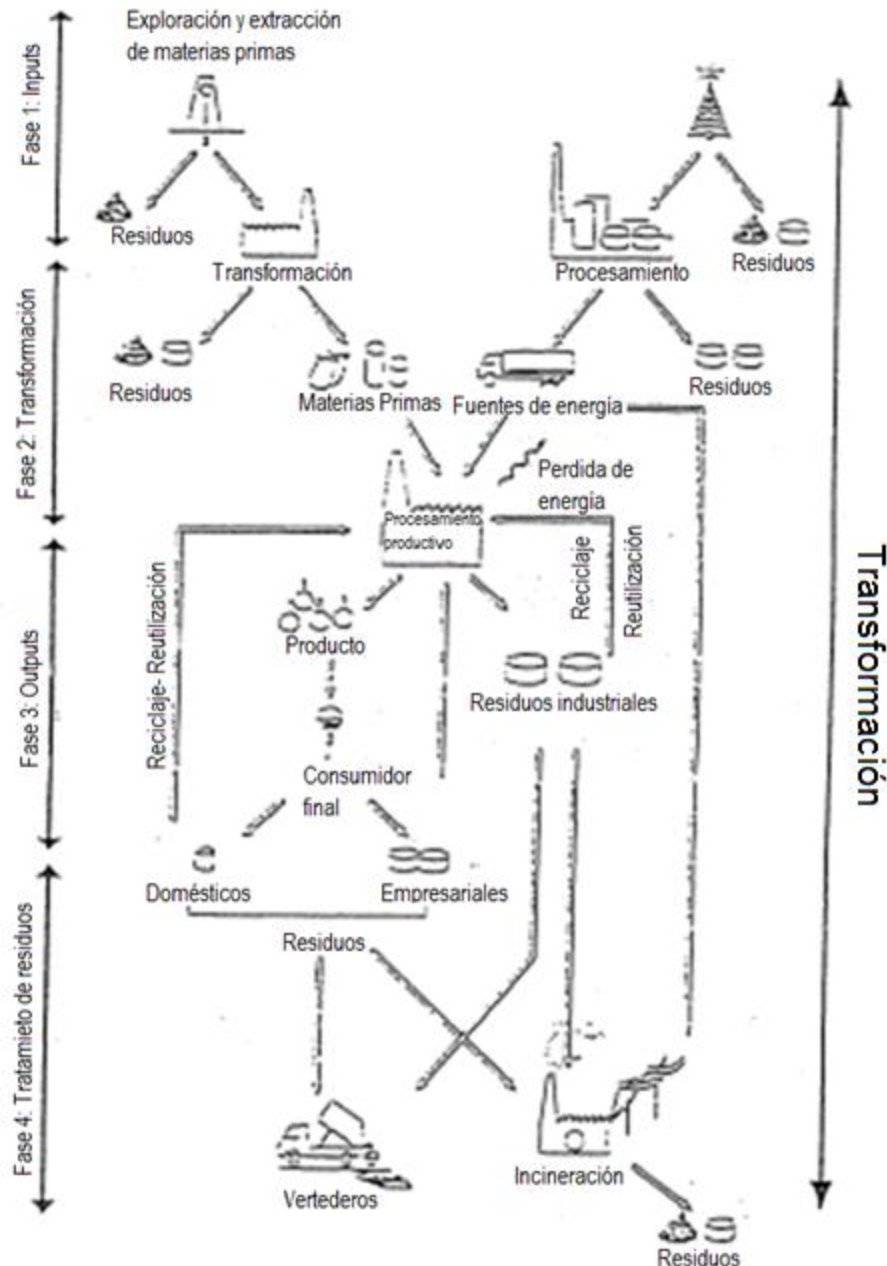
Fuente: Modificada a partir de Blank (1990, p. 51)

El ambiente externo es de suma relevancia para una organización, esto debido a que la empresa influencia y es influenciada por este. Es influenciada en tanto que de él obtiene los insumos (personas, materias primas, maquinarias, información, tecnología, dinero, etc.) y lo influencia en la medida que a él envía sus productos (Blank, 1990).

De todos los aspectos que impactan y son impactados por la empresa, el presente apartado se centrará en analizar las relaciones de la empresa y los factores ecológicos del ambiente externo. Dicha relación puede considerarse como nociva, en tanto que en el desarrollo de su actividad empresarial, las organizaciones han impactado de manera negativa lo ecológico. Pues, pese a que hoy en día las empresas proporcionan todo tipo de productos y lo hacen cada vez de manera más eficiente en términos de costos, debido a los bajos costos de los productos, estos se han vuelto accesibles a un número cada vez mayor de personas. Lo cual ha implicado un aumento en el consumo y la producción, que conlleva mayores volúmenes de materias primas. De ahí que, cuanto mayor es el nivel de producción, mayor es el nivel de extracción de recursos naturales, y por tanto mayor es el problema ecológico en términos de impactos negativos sobre la naturaleza (Martínez- Echevarría, 1997).

El problema ecológico ocasionado por la empresa se encuentra dado tanto por el aumento de la extracción de recursos naturales, como por la creciente generación de residuos fruto del proceso productivo (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2 .Ciclo del “metabolismo” industrial de los humanos



Fuente: Ludevid (2000, p. 52)

En el Gráfico 2 se puede visualizar el proceso de transformación del ciclo de vida de un producto, desde la extracción de materias primas necesarias para su fabricación, hasta su transformación en residuo después de haber sido consumido. Como se puede

observar los ciclos humanos a diferencia de los ciclos naturales, tienen una mínima capacidad de reciclaje y pueden resultar nocivos para el ambiente (Ludevid, 2000).

Debido a los impactos negativos sobre el ambiente y ante catástrofes como la de Bhopal en 1984 o el naufragio del Exxon Valdez en 1989, en los años 80's del siglo XX se puso en entre dicho la confianza del público y de las instituciones en las empresas del sector industrial, es decir, se produjo una crisis de legitimidad de las organizaciones industriales. En esta misma década, como respuesta a esta situación las empresas *“comenzaron a reconocer que iban a necesitar poner en marcha sistemas más estrictos para su gestión interna en temas ambientales, incluso en países en donde las leyes y reglamentos medioambientales no existían”* (Vega, 1998, p. 66) e incorporaron el concepto de sustentabilidad corporativa, el cual ha ido ganando importancia a lo largo del tiempo.

Ahora bien, retomando la idea de que la organización influencia y es influenciada por el ambiente externo. En lo referente a la sustentabilidad corporativa, factores generales y específicos del ambiente externo han jugado un papel determinante, pues tanto aspectos generales de índole económica, tecnológica, jurídica, política, socio-cultural y ecológica como aspectos específicos relacionados con los clientes y los competidores se han constituido en los principales motores de la expansión y consolidación de la sustentabilidad corporativa (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Aspectos que han ejercido presión para la consolidación y la expansión de la Sustentabilidad Corporativa

Ambiente Externo General	
Económicos	Las acciones ambientales se han convertido en iniciativas que contribuyen en la mejora de la productividad y de los logros financieros
Tecnológicos	Proliferación de tecnologías de producción limpia
Jurídicos	Regulación ambiental y normas establecidas por los gobiernos que deben cumplir las organizaciones
Políticos	Presiones ejercidas por instituciones gremiales y diversos grupos de presión (entre ellos los grupos ecologistas)
Socio-culturales	Creciente orientación ambiental en las creencias, los valores y las normas colectivas de las personas que viven en una determinada sociedad o región geográfica
Ecológicos	Crisis ambiental
Ambiente Externo Específico	
Clientes	Surgimiento de consumidores verdes que demandan que las empresas desarrollen un proceso productivo más verde (demandas de mercado)
Competidores	Una producción más responsable ambientalmente trae consigo beneficios frente a los competidores en términos de: reducción de costos, factores diferenciadores, ventajas competitivas y de marketing, y oportunidades de negocio

Fuente: Elaboración propia

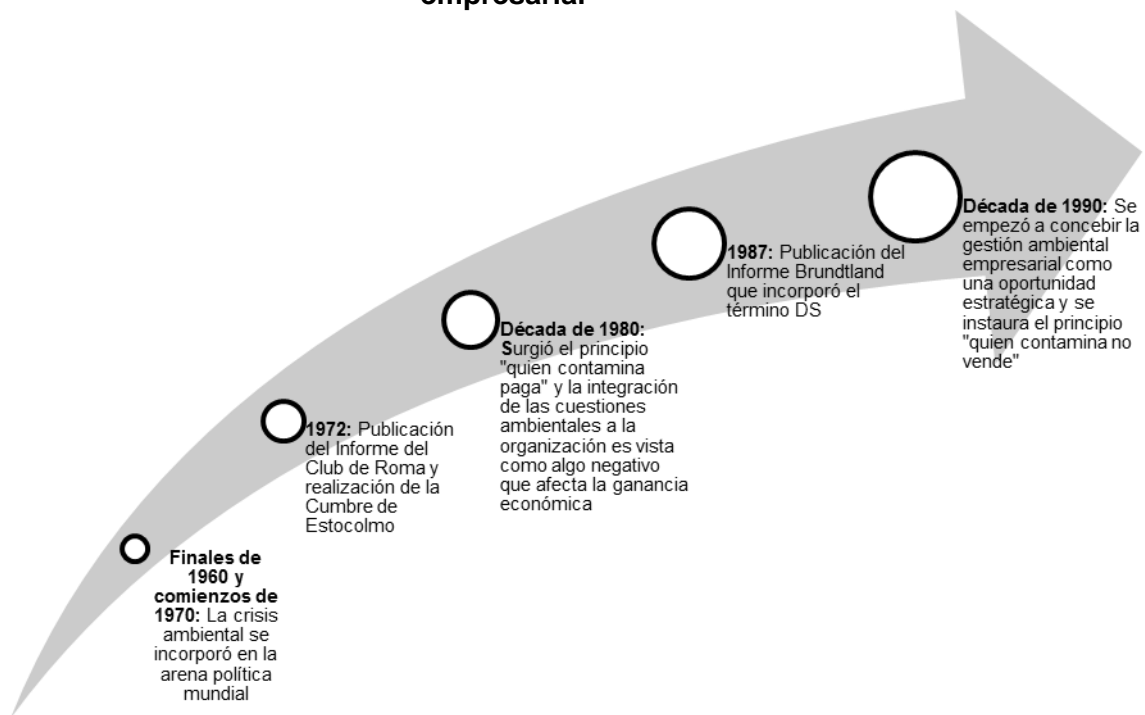
Como resultado de los diferentes aspectos mencionados en la Tabla 1, las empresas han ido incorporando principios de sustentabilidad corporativa en su sistema y actividades, y han desarrollado y fomentado el desarrollo de múltiples iniciativas voluntarias orientadas a la sustentabilidad corporativa (Lozano, 2012). Por ejemplo, en la década de 1990 se publicaron iniciativas voluntarias como los lineamientos de informes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI) y los Estándares de la Organización Internacional de Normas (ISO por sus siglas en inglés), las cuales fueron articuladas entorno al concepto

de sustentabilidad corporativa para reafirmar la legitimidad social y el compromiso con la protección del ambiente de las empresas industriales (Boiral, 2005; Núñez, 2006).

Ahora bien, pese a que las exigencias ambientalistas fueron vistas durante mucho tiempo como costos que afectaban la competitividad empresarial, en el transcurso de la década de 1990 se empezó a concebir la integración de las cuestiones ambientales a la organización como algo positivo en la medida que la gestión ambiental empresarial dejó de concebirse como un obstáculo a la búsqueda de ganancia y crecimiento en términos económicos, pasando a convertirse en uno de sus componentes principales, en tanto que dicha gestión ambiental representaba, a diferencia del anterior enfoque, reducciones de costos por el ahorro generado en materias y energías, y se convertía en un factor diferenciador que reforzaba la competitividad de las empresas (Ver Gráfico 3). De tal modo, el compromiso con la “sustentabilidad” por parte de las organizaciones no ha significado únicamente un mejor uso de los recursos naturales y la protección del ambiente, sino que también ha incluido la búsqueda de continuidad de la empresa, mejoras en los logros financieros y en la competitividad organizacional (Boiral, 2005).

Así pues, los empresarios empezaron a concienciarse que la organización *“sufrirá un incremento de costes a corto plazo, pero que se compensará y beneficiará en el largo plazo, debido fundamentalmente a las nuevas oportunidades de negocio y del aumento de la competitividad”* (Bañegil, 1997, p. 132). Esto debido a que las empresas respetuosas con el ambiente presentan las siguientes ventajas sobre las empresas que no lo son: aumento de las ventas, mejor distribución, mejor imagen y más oportunidades de mercado, ventajas competitivas, menor riesgo de reclamaciones judiciales, mejor posición en el mercado bursátil, mejor capacidad técnica, mejores relaciones con la comunidad local, menores costos de energía y mayor competitividad internacional principalmente. Así pues, son variados los motivos que tienen las organizaciones para ser respetuosas con el ambiente, ya que las ventajas mencionadas afectan de modo directo su cuenta de resultados (Bañegil, 1997).

Gráfico 3. Hitos en la crisis ambiental y posiciones frente a la gestión ambiental empresarial



Fuente: Elaboración propia

Las posiciones de las empresas frente a las cuestiones ambientales que se visualizan en el Gráfico 3, pueden ser agrupadas en cinco perfiles o etapas. Según Moreno (2010) estas etapas son: a) defensiva, b) de cumplimiento, c) de gestión, d) estratégica, y d) responsabilidad civil, y pueden clasificarse según el tipo de aprendizaje desarrollado (Ver Tabla 2).

Tabla 2 . Etapas en el comportamiento ambiental de las empresas

Etapas que se enmarcan en un aprendizaje organizacional de bucle sencillo	
En estas etapas se desarrolla un aprendizaje organizacional de bucle sencillo. En este sentido, los cambios efectuados son de tipo operativo, por lo cual los objetivos y los sistemas de creencias de la organización no se ven alterados	
Defensiva	Las presiones y las demandas externas que provienen de exigencias de autoridades públicas, reguladoras o fiscalizadoras del actuar empresarial hacen que la gestión ambiental se centre exorbitantemente en responder a los múltiples requerimientos de información por vía administrativa o judicial, y a emprender iniciativas con un gasto considerable de recursos, pero sin que ello responda a una estrategia propia
De cumplimiento	En esta etapa se empieza a observar la existencia de división, coordinación y control del trabajo en la dimensión ambiental, lo cual permite satisfacer las demandas del entorno. Los cambios empresariales en esta fase se dan generalmente ante la necesidad de controlar el deterioro de los beneficios económicos en el mediano plazo debido a posibles pérdidas de reputación y litigios. En este sentido, las iniciativas emprendidas se enmarcan bajo un enfoque de cumplimiento de las políticas y las normas. No obstante, pese a que en esta etapa la estrategia permite racionalizar las relaciones de la empresa con el entorno, se sigue concibiendo el cumplimiento de normas como un costo
De gestión	En esta etapa las cuestiones ambientales se incorporan en los procesos centrales de la gestión empresarial, y lo que se concebía como un componente aislado se empieza a consolidar como un elemento horizontal de coordinación. De manera que, no se busca solamente disminuir el deterioro de los beneficios económicos en el mediano plazo, sino también se trata de alcanzar ganancias de más largo plazo como resultado de integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones. En esta fase una de las formas dominantes en que las empresas responden a las demandas de los diversos stakeholders es a través del diseño e implementación de SGMA ⁶
Etapas que se enmarcan en un aprendizaje de bucle doble	
En estas etapas la postura frente a la gestión ambiental pasa de un nivel reactivo de cumplimiento a un nivel proactivo en el cual lo ambiental se articula dentro de la estrategia organizacional. De igual modo, estas fases se caracterizan por el desarrollo de aprendizaje de doble bucle. En este tipo de aprendizaje los cambios a nivel operativos son acompañados de transformaciones en los valores dominantes, las estrategia y la cultura organizacional	
Estratégica	En esta etapa las organizaciones desarrollan capacidades para identificar y satisfacer las demandas de sus stakeholders, al mismo tiempo que están preparadas para aprovechar las oportunidades que se les presentan. Se considera que la integración de las cuestiones ambientales en la estrategia central de la empresa contribuye en la mejora del valor económico de la empresa a largo plazo y es fuente de ventajas competitivas
Responsabilidad Civil	En esta fase las empresas promueven una amplia participación de la industria en la responsabilidad empresarial. De ahí que, los beneficios de una gestión empresarial ambiental responsable se originan en la acción colectiva. En esta etapa se considera que la gestión ambiental puede contribuir a mejorar el valor económico en el largo plazo y a que la empresa se sobreponga de cualquier desventaja inicial

Fuente: Elaboración propia a partir de Moreno (2010)

⁶ Debido a que su diseño no trae consigo cambios importantes en la cultura y la estrategia organizacional, los SGMA suelen ubicarse en la literatura de gestión en la categoría de aprendizaje organizacional de bucle sencillo. No obstante, para propósitos de la presente investigación se considera que la implementación de los SGMA debe acompañarse de aprendizajes de bucle doble para que esta realmente aporte a la sustentabilidad corporativa.

Desde las empresas que se enmarcan en la etapa de gestión se propende por la implementación de SGMA, pero sólo en las empresas que se encuentren en la etapa estratégica o de responsabilidad civil, se puede pensar que la implementación de un SGMA se acompañe de cambios a nivel estratégico y cultural. Esto debido a que en la etapa de gestión al responder a aprendizaje de bucle sencillo, dicha implementación no traería consigo cambios en la estrategia ni en la cultura de la empresa, solo generaría cambios operativos.

Por ello, en la presente investigación se considera que las empresas que pueden generar mayores aportes a la sustentabilidad ambiental son las organizaciones que se encuentran en las etapas estratégica y de responsabilidad civil, en tanto que en estas etapas se da una reflexión en torno a los procesos y los resultados organizacionales, reflexión que a su vez es acompañada de cambios efectivos en el comportamiento de los miembros de la empresa⁷ (Moreno, 2010).

1.2. Aproximaciones a la sustentabilidad corporativa

Las practicas organizacionales orientadas hacia la sustentabilidad corporativa son variadas y abarcan desde asuntos para adaptar productos y procesos para minimizar el uso de recursos y la contaminación ambiental y/o mejorar las relaciones con la comunidad y otros stakeholders, hasta la implementación de programas para cambiar los valores y las creencias organizacionales para desarrollar una CO “más verde” y más “responsable socialmente” (Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009). El uso de una u otra práctica depende: de la aproximación a la sustentabilidad corporativa (ver Tabla 3); y de los distintos niveles de compromiso entre las empresas en función de aspectos como: los recursos financieros y humanos disponibles en cada tipo de organización, las distintas estructuras organizacionales, el estilo de liderazgo de los directivos, la ausencia o presencia de un departamento o persona con responsabilidades ambientales, y la existencia o no de apoyos estatales en materia ambiental para las empresas respetuosas con el ambiente⁸ (Toledano & Gessa, 2009).

⁷ Dichos cambios en el comportamiento surgen como fruto de transformaciones en los valores dominantes, las estrategias y la cultura organizacional

⁸ En lo correspondiente al compromiso ambiental de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) estas pueden presentar una postura indiferente debido a que no se conciben como relevantes los temas ambientales o en el mejor de los casos optaran por la implementación de una estrategia reactiva limitada a responder a las exigencias normativas vigentes. Por otro lado, el comportamiento de las grandes corporaciones en lo respectivo a las cuestiones ambientales se caracteriza por ser activo, lo cual se debe a que las grandes corporaciones conciben la protección ambiental como una ventaja competitiva, un factor diferenciador (Toledano & Gessa, 2009).

Tabla 3. Aproximaciones a la sustentabilidad corporativa

Aproximación	Descripción
Sustentabilidad corporativa como sustentabilidad económica	La concepción detrás de esta aproximación es que la empresa opera en función de los intereses de sus propietarios, buscando la maximización de su riqueza económica. Razón por la cual es imperativo para la administración expandir el consumo de los productos y servicios de la empresa, y así incrementar los beneficios económicos. Igualmente, bajo esta perspectiva las inversiones ecológica y socialmente deseables que no beneficien económicamente a los propietarios de la empresa no pueden hacerse. Igualmente, se concibe que la sustentabilidad económica por sí sola no es suficiente para lograr la sustentabilidad corporativa, sino que también se requiere propender por la protección ambiental, en tanto que con esta se puede mejorar el desempeño de la empresa y contribuir a la generación de ventajas competitivas. Así pues, a pesar de hablar de protección ambiental, en esta aproximación dicha protección no es el foco de la estrategia empresarial, sino que se encuentra supeditada a objetivos netamente económicos.
Sustentabilidad corporativa como sustentabilidad ecológica	Esta concepción se basa en la idea que las organizaciones no están separadas del ambiente en tanto que están localizadas y operan en este. Por lo cual, las actividades de la organización pueden tener un significativo impacto negativo sobre el ambiente (explotación de recursos y generación de residuos) e inversamente la calidad ambiental puede impactar sobre las actividades empresariales (p.e. impacto del cambio climático). El punto central de esta aproximación es que el desafío para las organizaciones que buscan ser sustentables, es moverse más allá del control de la contaminación o prevención, y operar considerando la capacidad de los ecosistemas, minimizando el uso de los recursos y su huella ecológica
Sustentabilidad ecológica como sustentabilidad social	Bajo esta perspectiva de sustentabilidad se considera que una organización debe: i) prestar atención al desarrollo de su personal interno, ii) negociar proactivamente con su comunidad, y iii) comprometerse con sus stakeholders. Esta aproximación surgió como resultado de las demandas de empresas socialmente responsables ante tendencias como globalización y la privatización
Una comprensión holística de la sustentabilidad corporativa	En esta perspectiva se opta por integrar las tres aproximaciones previas, buscando la mejora del bienestar humano y social mientras se reduce la huella ecológica, y se asegura el logro efectivo de los objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de Linnenluecke, Russell, & Griffiths (2009)

La aproximación de sustentabilidad corporativa dominante en la mayoría de las organizaciones es la que enfatiza en lo económico. Las prácticas de sustentabilidad corporativa privilegiadas por las organizaciones orientadas hacia lo económico han sido *“la reducción en el consumo de materias primas, el tratamiento y aprovechamiento de residuos, el diseño y mercadeo de productos que minimizan los impactos negativos sobre el medio ambiente en cada etapa de su ciclo de vida, y la prevención y control de la contaminación en las operaciones, entre otras”* (Moreno, 2010, p. 94).

Pese a que dichas iniciativas han servido como marco para que las empresas contribuyan a que las sociedades sean más sustentables, la mayoría de estas iniciativas han sido limitadas, en la medida que terminan por centrarse en un tema de la sustentabilidad en particular -en las soluciones duras tecno céntricas, como la reducción de los impactos o la mejora de la eficiencia y la eficacia- o no siendo efectivamente integradas en procesos de cambio organizacional, es decir, se han centrado principalmente en la estrategia, la gestión, las operaciones, los procesos, la evaluación y

los informes, pero han tendido a descuidar el sistema organizativo y cómo transformarlo (Lozano, 2012).

Para el presente análisis se adopta una comprensión holística de la sustentabilidad corporativa, esto debido a que se considera relevante abarcar de manera conjunta el bienestar social, la protección ambiental y el logro de los objetivos económicos de la organización. Se considera que estos tres elementos poseen el mismo nivel de importancia y por ende ninguno de ellos debe supeditarse a otro (p.e. supeditar lo ambiental a lo económico), sino que se debe buscar un equilibrio entre ellos.

De ahí que, bajo la mirada holística de la sustentabilidad corporativa es indispensable que lo ambiental se incorpore en las distintas políticas organizacionales, de manera que se produzcan cambios en los ámbitos directivo, económico-financiero, productivo, cultural, mercadotécnico, cooperativo, contable y comunicativo (Bañegil, 1997, p. 132). A continuación en la Tabla 4 se señala de manera general cómo debe impactar la incorporación de lo ambiental en las distintas políticas organizacionales en el marco de la sustentabilidad corporativa.

Tabla 4. Cambios en las políticas de la organización en el marco de la sustentabilidad corporativa

Política organizacional	Cambios que deberían producirse en cada una de las políticas específicas de la empresa en el marco de la sustentabilidad
Directiva	Incluir el ambiente dentro de los objetivos y las estrategias de la organización e implementar un SGMA
Económica-financiera	Implantar un sistema de gestión con el cual se puedan medir los costos de invertir en tecnologías limpias
Productiva	Adopción de nuevas tecnologías e implementación de estrategias preventivas, de reducción, de aprovechamiento y de eliminación
De recursos humanos y cultural	Considerar el ambiente dentro de la planificación de los recursos humanos e impulsar una actitud adaptativa por parte de los miembros de la organización para asimilar nuevos parámetros
Mercadotécnica	Optimizar el marketing y diseñar una estrategia para que los atributos ecológicos se conviertan en determinantes en el momento de la compra
Cooperativa	Generar alianzas entre las empresa y el gobierno, entre empresas de un mismo sector, y de cooperación en la cadena de valor
Contable	El reconocimiento de los impactos ambientales deben incidir en la forma en que se lleva la contabilidad financiera, de costos, de gestión, de dirección estratégica, etc.
Comunicativa	Elaboración de los reportes y/o memorias de sostenibilidad para informar a los stakeholders sobre el desempeño ambiental de la organización de manera detallada

Fuente: Elaboración propia con base en Bañegil (1997)

Para propósitos del presente trabajo se abordará un aspecto de las políticas directivas (la implementación de un SGMA), y lo referente a políticas de recursos humanos y culturales, en la medida que se busca analizar el cambio cultural que debe acompañar la implementación de un SGMA para que esta sea exitosa a la luz de la sustentabilidad ambiental. Para lo cual, en primera medida se procederá a abordar lo correspondiente a los SGMA.

1.3. Revisión histórica de los SGMA

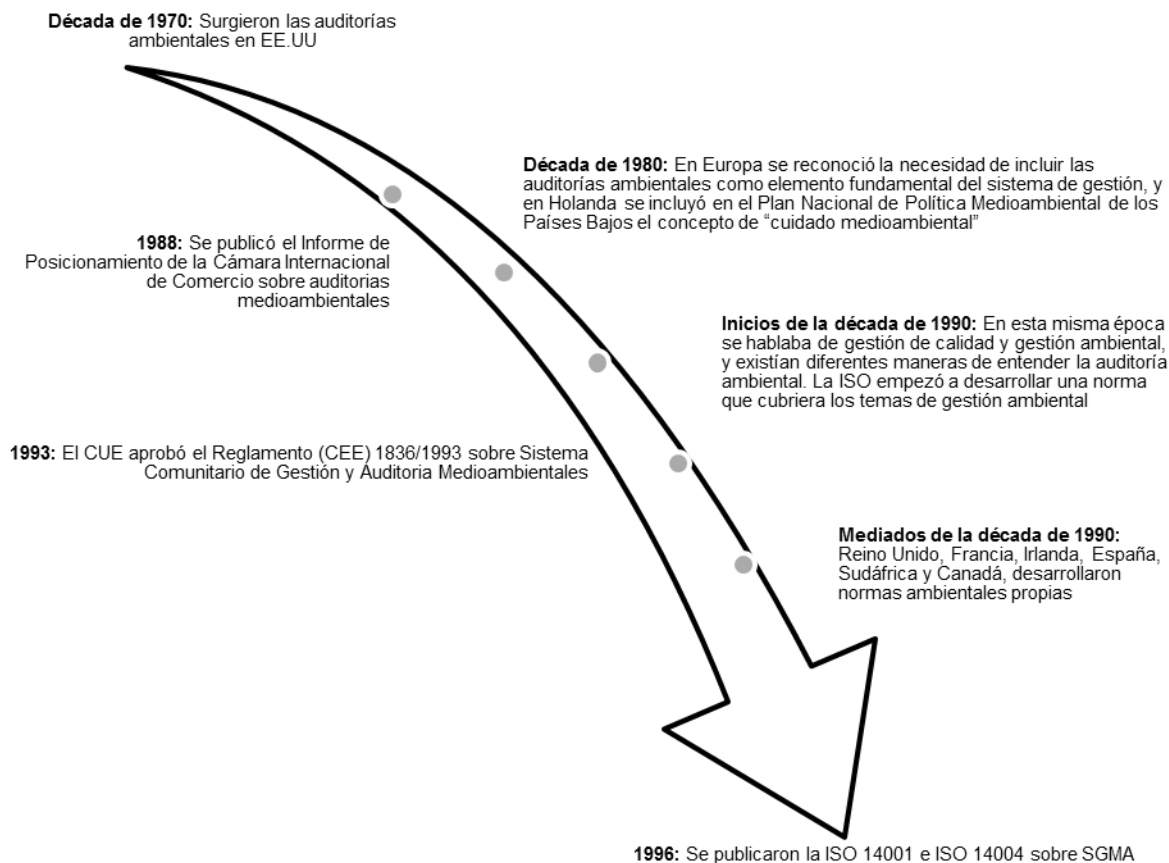
Dentro de los antecedentes más importantes del SGMA se encuentran las auditorías ambientales surgidas en EE.UU a mediados de la década de 1970, con el objetivo de corroborar el cumplimiento de la normatividad ambiental por parte de las empresas, práctica que se propagó en algunos países de Europa. Estas auditorías presentaban limitaciones por su objetivo centrado en comprobar el cumplimiento de la normativa ambiental y en tanto que éstas eran vistas como un apéndice y no como una parte integral de la gestión (Vega, 1998). En la década de 1980 como respuesta a estas limitaciones, en Europa se reconoció la necesidad de incluir las auditorías ambientales como elemento fundamental del sistema de gestión, y en Holanda se incluyó el concepto de “cuidado medioambiental” para la industria en el Plan Nacional de Política Medioambiental de los Países Bajos de 1988. Igualmente, en 1988 se publicó el Informe de Posicionamiento de la Cámara Internacional de Comercio sobre auditorías medioambientales, en el cual se describen los elementos básicos de una auditoría medioambiental (Vega, 1998).

En la década de 1990 el Consejo de la Unión Europea (CUE) aprobó el Reglamento (CEE) número 1836/1993, por el que se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS, por sus siglas en inglés). En esta misma época se hablaba de gestión de calidad y gestión ambiental, y existían diferentes maneras de entender la auditoría ambiental, por ello como respuesta, se empezó a desarrollar una norma que cubriera los temas de gestión ambiental. La tarea de desarrollar normas para certificar la gestión y la auditoría ambientales en las empresas fue encomendada a la ISO⁹(ver Gráfico 4).

Paralelamente al trabajo encomendado a la ISO, países como Reino Unido, Francia, Irlanda, España, Sudáfrica y Canadá -teniendo como base los borradores que había estado preparando ISO- desarrollaron normas propias (BS 7750-94¹⁰; x30-200; N150A/B; UNE 801-94 y UNE 802-94; SABS0251; y SCC2750 correspondientemente). Pero solo fue hasta septiembre de 1996 que se aprobaron las normas ISO 14001 e ISO 14004 que son de aplicación a nivel mundial y abordan lo respectivo a SGMA (Vega, 1998). Para mayor información de los antecedentes de los SGMA revisar el Anexo B.

⁹ La CUE realizó solicitudes tanto al Comité Europeo de Normalización (CEN) como al Organismo Europeo de Certificación (EOTC), al primero de ellos (CEN) le pidió que desarrollara una norma que cubriera los temas de gestión ambiental, y al segundo (EOTC) el desarrollo de normas para certificar la gestión y la auditoría ambientales (Vega, 1998). El CEN y el EOTC encomendaron dicha tarea a la ISO

¹⁰ Esta norma (BS 7750) es un referente importante, ya que fue la primera norma mundial relativa a los SGMA

Gráfico 4. Antecedentes de los SGMA

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, para la implementación de un SGMA existen principalmente dos normas aplicables: la ISO 14001 y el EMAS. La primera es la más difundida en todo el mundo debido a su amplio rango de aplicación y flexibilidad (Lorenzo, 2002), su aplicación es de carácter voluntario para las empresas, y con ella se busca definir la política y los objetivos ambientales de la organización.

La familia ISO 14000 comprende alrededor de 20 normas¹¹, para una descripción más detallada de cada norma revisar el Anexo C. El análisis realizado se centró en la ISO

¹¹ Dentro de dichas normas se encuentran ISO 14001 e ISO 14002 sobre SGMA; ISO 14010, ISO 14011 e ISO 14012 sobre Auditorías medioambientales; ISO 14020, ISO 14021, 14022, 14023 e ISO 14024 sobre Etiquetado ecológico; ISO 14031 e ISO 14032 sobre Evaluación de la actividad/ comportamiento medioambiental; ISO 14040, ISO 14041, ISO 14042, ISO 14043 e ISO 14044 sobre

14001 por dos razones: i) a nivel global la cantidad de certificaciones de ISO 14001 es mucho mayor que las certificaciones del EMAS, y ii) mediante el análisis de la norma ISO se facilita la comprensión del sistema EMAS, pues en el EMAS la ISO 14001 junto con otros requisitos adicionales relacionados con la conformidad legal, la comunicación con los stakeholders y el desempeño ambiental de la organización, son considerados como una herramienta o un paso a seguir para la implementación del mismo (Gómez, 2012).

1.4. Aproximación a la ISO 14001/1996 como modelo de gestión ambiental

En la ISO 14001 *“se especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos”* (INCONTEC, 2004, p. iv), esta es una norma auditable por terceros y certificable. El objetivo de ISO 14001/1996 es colaborar en la protección ambiental y en la prevención de la contaminación en consonancia con los requerimientos socioeconómicos.

En esta norma se plantea que un SGMA: i) forma parte del sistema de gestión de una organización, ii) es empleado para desarrollar e implementar la política ambiental y gestionar los aspectos ambientales, y iii) permite que una empresa desarrolle una política ambiental, establezca objetivos y procesos para alcanzar los compromisos establecidos en la política ambiental y tome las acciones necesarias para mejorar su rendimiento ambiental (INCONTEC, 2004). De tal modo, el SGMA contenido en ISO 14001 *“constituye el marco o el método de trabajo que deberá seguir las empresas con el objeto de conseguir y mantener la mejora continua de su actuación medioambiental con relación a su política medioambiental”* (Vega, 1998, p. 128).

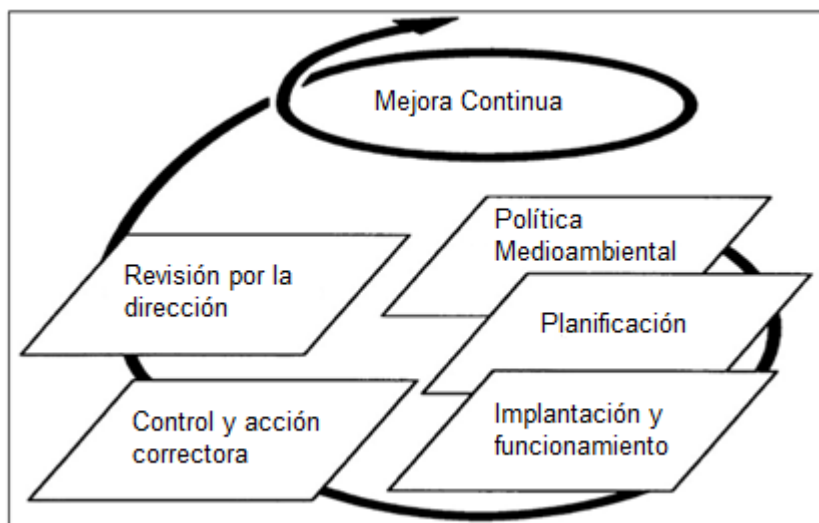
Cabe mencionar que: i) la intención de ISO 14001 es que sea aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones, y que pueda ser ajustada a diferentes condiciones geográficas, culturas y sociales, ii) el éxito del SGMA depende en gran medida del compromiso de la totalidad de niveles y funciones de la organización, en especial de la alta dirección, iii) esta norma tiene como fundamento la metodología Planificar- Hacer- Verificar-Actuar-PHVA¹², iv) esta norma no establece requisitos absolutos para el desempeño ambiental más allá del cumplimiento de los compromisos contenidos en la

Evaluación del ciclo de vida; ISO 14050 que contiene un glosario; e ISO 14060 sobre aspectos medioambientales en productos y servicios normalizados. De las normas mencionadas las más importantes son la ISO 14001 y la ISO 14004, esto debido a que son la referencia que deberán seguir las empresas que quieran certificar su SGMA ante terceros (Vega, 1998).

¹² En donde **Planificar** hace referencia a establecer los objetivos y los procesos necesarios para alcanzar resultados acordes con la política ambiental de la organización. **Hacer** consiste en la implementación de los procesos. **Verificar** se refiere a realizar el seguimiento y la medición de los procesos teniendo como punto de referencia la política ambiental, los objetivos, las metas y los requisitos legales y otros requisitos, y comunicar los resultados. Y **Actuar** es tomar acciones para mejorar de manera continua el desempeño del sistema de gestión ambiental (INCONTEC, 2004)

política ambiental, los requisitos legales aplicables y los otros requisitos que la organización suscriba, v) que la implementación del SGMA especificada en la norma busca la mejora del desempeño ambiental. Motivo por el cual la norma se basa en la premisa de que la organización debe revisar y evaluar de manera periódica el SGMA (Ver Gráfico 5), y vi) el grado de detalle y complejidad del SGMA, la extensión de la documentación y los recursos que se destinan dependerá del alcance del sistema, el tamaño de la organización, y la naturaleza de sus actividades, productos y servicios (INCONTEC, 2004).

Gráfico 5. Diseño general de un SGMA según ISO 14001



Fuente: INCONTEC (2004, p. V)

En el apartado sobre objeto y campo de aplicación de la ISO 14001 se precisa que la norma se aplica a *“aquellos aspectos ambientales que la organización identifica que puede controlar y aquellos sobre los que la organización puede tener influencia”* (INCONTEC, 2004, p.1). En este mismo apartado se señala que dicha norma se aplica a cualquier organización que quiera:

“Establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental; asegurarse de su conformidad con su política ambiental establecida; y demostrar la conformidad con esta Norma Internacional por: la realización de una auto-evaluación y auto-declaración, o la búsqueda de confirmación de dicha conformidad por las partes interesadas en la organización, tales como clientes; o la búsqueda de confirmación de su autodeclaración por una parte externa a la organización, o la búsqueda de la certificación/ registro de su sistema de gestión ambiental por una parte externa a la organización” (INCONTEC, 2004, p. 1).

En el apartado sobre requisitos del SGMA de la norma, se establecen algunos requisitos generales y específicos del SGMA. A continuación en la Tabla 5 se presenta de manera resumida el contenido de dicho apartado.

Tabla 5. Elementos y requisitos de la Norma ISO 14001

ELEMENTOS	No.	REQUISITOS
Revisión inicial		<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos legales y reglamentarios - Identificación de los aspectos ambientales significativos - Examen de las prácticas y procedimientos de gestión medioambiental existentes - Evaluación de la información obtenida
Política medioambiental	4.2	<ul style="list-style-type: none"> - Apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios - Compromiso de mejora continua y de prevención de la contaminación - Compromiso de cumplir la legislación medio ambiental - Marco para establecer y revisar los objetivos y las metas medioambientales - Documentada, implantada, mantenida al día y comunicada a todos los empleados - A disposición del público
Planificación	4.3 4.3.1 4.3.2 4.3.3 4.3.4	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos medioambientales - Requisitos legales y otros requisitos - Objetivos y metas medioambientales - Programa de gestión medioambiental
Implantación y funcionamiento	4.4 4.4.1 4.4.2 4.4.3 4.4.4 4.4.5 4.4.6 4.4.7	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura y responsabilidades - Formación, sensibilización y competencia profesional - Comunicación - Documentación del SGMA - Control de la documentación - Control operacional - Planes de emergencia y capacidad de respuesta
Comprobación y acción correctora	4.5 4.5.1 4.5.2 4.5.3 4.5.4	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento y medición - No-conformidad, acción correctora y acción preventiva - Registros - Auditoria del SGMA
Revisión por la dirección	4.6	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del SGMA

Fuente: Vega (1998, p. 85-86)

Después de haber descrito el contenido de la norma, a continuación se procede a realizar un análisis crítico del SGMA contenido en ella.

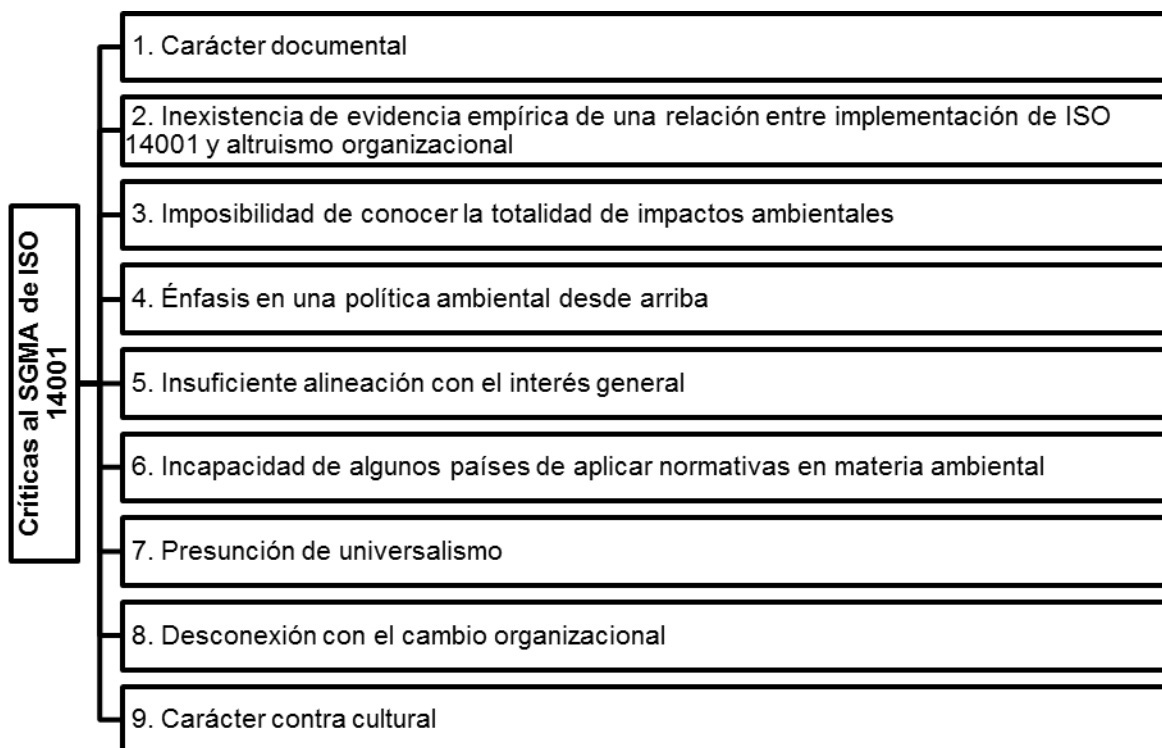
1.5. Análisis crítico del SGMA de ISO 14001

La implementación del SGMA de ISO 14001 se está traduciendo en una simple mejora de la imagen organizacional, una ventaja competitiva y en un factor de diferenciación para muchas compañías dejando de lado sus objetivos originales de protección del

ambiente. De modo que, *“las lógicas del comercio internacional que presionan por certificaciones para ingresar a mercados, las exigencias regulativas de agencias ambientales gubernamentales y los procesos de expansión de las modas organizativas, al amparo de un mercado de compra y venta de tendencias de gestión, han sido los motores de una implementación aún muy desestructurada de los SGMA, pues no se han preocupado por logros y transformaciones sustanciales en las dinámicas, estructuras y procesos de las organizaciones que implementan tales sistemas”* (Gómez, 2006). Debido a esto, resulta indispensable realizar una evaluación del SGMA.

En estudios como Gómez (2010), Gómez (2006), Vega (1998), y Ariza, Gómez & León (2007) se ha abordado lo correspondiente a la difusión, la evolución, la aplicabilidad y la implementación de la norma ISO 14001 en diferentes casos y contextos. Estos estudios han identificado diversos aspectos problemáticos entorno a los SGMA, los cuales se orientan al carácter documental de la norma, la inexistencia de evidencia empírica de una relación entre implementación de ISO 14001 y altruismo organizacional, la imposibilidad de conocer la totalidad de impactos ambientales, el énfasis en una política ambiental desde arriba, la insuficiente alineación con el interés general, la incapacidad de algunos países de aplicar normativas en materia ambiental, la presunción de universalismo, la desconexión con el cambio organizacional y su carácter contra cultural (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Críticas a los SGMA de ISO 14001



Fuente: Elaboración propia

1. Carácter documental

El esquema del SGMA de ISO 14001 se ha transformado en un proceso documental, en una dinámica de “dejar huellas” y “evidencia” de los planes y las acciones ambientales, en dicho proceso de gestión documental la principal preocupación es gestionar los documentos relacionados a la política, la planeación, la gestión y el reporte, con miras a la certificación del sistema (Gómez, 2006).

2. Inexistencia de evidencia empírica de una relación entre implementación de ISO 14001 y altruismo organizacional

Pese a que en la ISO 14001 se proclama que el principal objetivo de implementar un SGMA es colaborar en la protección del ambiente, la adopción de un sistema de este tipo ha sido justificada por la mayoría de las empresas en la medida que: a) la certificación abre las puertas para el ingreso a mercados, b) se convierte en un aspecto de diferenciación estratégica, c) es un factor con el cual se logra el cumplimiento de la normativa en materia ambiental, y d) posibilita satisfacer las expectativas de los inversores y stakeholders de la organización (Gómez, 2006).

Aunque a menudo se señale que la implementación y certificación del SGMA de ISO 14001 se debe a la efectividad del esquema en el logro de la sustentabilidad. No existe, evidencia empírica para evaluar una relación entre implementación de ISO 14001 y altruismo organizacional (Rondinelli, 2002; citado en Gómez, 2006).

3. Imposibilidad de conocer la totalidad de impactos ambientales

En la norma se plantea que la identificación de los impactos ambientales de la organización se puede realizar mediante una revisión previa. No obstante, teniendo en cuenta que los ecosistemas son sistemas abiertos, que los impactos secundarios del proceso de producción no se reducen a generar contaminación en el agua y en el aire, y que la causalidad no es únicamente lineal sino también circular y multicausal, el listado de impactos directos resultante de la revisión previa no corresponde al listado de todos los impactos probables. Así pues, no existe un conocimiento de la totalidad de los impactos y por tanto una certificación de ISO no puede respaldar que se estén gestionando la totalidad de los impactos que son resultado del actuar empresarial sobre el ambiente (Gómez, 2006). Así mismo, *“las características de los contextos tropicales difieren de los contextos templados en los que han sido concebidos los listados de impactos ambientales y las mediciones de contaminación”* (Gómez, 2006).

4. Énfasis en una política ambiental desde arriba

En la norma se señala como elemento principal del SGMA el desarrollo de una política ambiental desde la alta gerencia, es decir diseñadas desde arriba, desconociendo que las personas que más pueden conocer los impactos y las dinámicas del proceso productivo son los operarios, los consumidores y las comunidades adyacentes (Gómez, 2006).

5. Insuficiente alineación con el interés general

En la norma se exhorta a la existencia de relaciones entre la organización y el entorno externo, pero no se especifican criterios, pautas o mecanismos para reconocer e incluir las expectativas, las necesidades y los intereses de los diferentes stakeholders. De esta manera, en la práctica se reproduce una estructura de gestión ambiental alineada de modo insuficiente con el interés general (Gómez, 2006).

6. Incapacidad de algunos países de aplicar normativas en materia ambiental

En la ISO 14001 se señala que una organización *“debe cumplir con requisitos legales aplicables”* (INCONTEC, 2004, p.5), dicho requisito tiene sentido en países que disponen de una legislación ambiental, no obstante existen países en vía de desarrollo que no disponen de leyes en materia ambiental o que aun teniéndolas debido a la falta de recursos o a una insuficiente autoridad política no son capaces de aplicarlas (Vega, 1998). Por lo cual, para que ISO 14001 sea válida *“deberá ser insertada en un sistema estatal de certificación y control, orientado bajo los lineamientos de una política medioambiental estatal debidamente armonizada a nivel global, ya que al implantarse de manera voluntaria y aislada su eficacia se reduciría considerablemente quedando limitada al entorno local de la empresa y permitiendo que su acción se diluya rápidamente en los entornos regional, nacional y global”* (Vega, 1998, p. 113).

7. Presunción de universalismo

A pesar que, uno de los fines con que fue creada dicha norma es que pudiera ser objeto de certificación, en ninguna parte de la norma se especifica cómo ha de realizarse dicho procedimiento. De igual manera, vale preguntarse si ¿es equivalente una certificación del SGMA concedida en un país en vías de desarrollo a la de un país desarrollado? Lo más seguro es que no, pero este aspecto no es contemplado en la norma (Vega, 1998).

8. Desconexión con el cambio organizacional

- Para lograr que la política y los procesos de gestión ambiental adoptados sean adecuados no es suficiente con incorporar en la estructura organizacional una oficina o vicepresidencia de gestión ambiental, se requiere que dichas instancias cuenten con: a) recursos suficientes para su mantenimiento en el tiempo, y b) capacidad de intervención sobre los demás procesos y unidades funcionales (Gómez, 2006). Asimismo, la simple constitución de una oficina o división que se encargue de los aspectos ambientales en la estructura organizacional no es garantía de la adopción de una estrategia consistente y central de sustentabilidad, en tanto que a la instauración de una instancia burocrática racional con responsabilidades ambientales subyace una concepción lineal y causal que no reconoce la complejidad e interacciones que la esfera ambiental denota. De manera, que una oficina de ambiente puede expresar acciones, pero de ninguna manera garantiza que se produzca un cambio organizacional y logros hacia la sustentabilidad ambiental (Gómez, 2010).

- Pese a que los SGMA son relevantes en el camino hacia la sustentabilidad ambiental, se requiere evaluar la sintonía de sus procesos y resultados con la sustentabilidad ambiental específica que se alcanza en cada contexto y en cada esfera de actuación organizacional. Pues la implementación y certificación del sistema por sí mismas no garantizan logros en materia de sustentabilidad o cambio organizacional (Gómez, 2006).

- Para una implementación del SGMA comprometida con la sustentabilidad se requiere que la estrategia ambiental de la organización deje de ser una política conexas a las políticas tradicionales, y se convierta en una política central y transformadora de la política general. Lo cual a su vez implica la transformación de la estructura global, de los objetivos y de las metas de la organización. No obstante, en el modelo genérico de ISO 14001 se plantea que la gestión ambiental empresarial puede ser vista como “una” de las políticas de la dirección, y por tanto complementa y se encuentra sujeta a la política financiera de la empresa. Por lo cual, no se logran cambios organizacionales sustanciales que ataquen la raíz de los problemas ambientales. La estrategia ambiental es vista como una estrategia de reparación o gestión de problemas secundarios (Gómez, 2006), como variable particular a gestionar pero no como variable determinante: a) de la gestión global de la empresa (Guerras y García-Tenorio, 1995; citado en Gómez, 2010), y b) del proceso productivo en sí (Gómez, 2010).

9. Carácter contra cultural

- Según ISO 14001 la estructura global del SGMA debería ser muy similar en cualquier lugar del mundo, pero el contenido y el grado de detalle del SGMA deben ser ajustados de un país a otro como de una empresa a otra. Esto debido a factores externos como la naturaleza y la amplitud de los requisitos ambientales de cada nación, y a factores internos como las características específicas de la estructura, de los sistemas de gestión y de la cultura de cada organización (Vega, 1998). Sin embargo, hoy en día en la gestión

ambiental empresarial ha primado la perspectiva de adoptar esquemas estandarizados, genéricos, de corte tecnocrático y universalista, abandonando de esta forma la propuesta contenida en la ISO 14001 de desarrollar SGMA a la medida de las necesidades de cada empresa específica y contextos particulares (Gómez, 2006).

- La ISO 14001:1996 y su implementación ha sido tópico de numerosos debates académicos y un reto para un número cada vez mayor de esfuerzos organizacionales hacia la exitosa implementación del estándar. Sin embargo, el término “exitosa” es frecuentemente interpretado como la conformidad a la norma (Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006). El énfasis se encuentra en cambiar la ingeniería dentro de la producción, no en cambiar las actitudes de los miembros de la organización (Elkington, 1997; citado en Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006). Pero, la CO juega un papel crucial en la transición más allá del paradigma conformista de los requerimientos de ISO 14001 (Daly and Huang, 2001; Strachan, 1997; Raines, 2002; citados en Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006).

- Cuando la incorporación de la protección ambiental es una estrategia subsidiaria y por tanto dependiente del objetivo de rentabilidad financiera, los planes, las acciones, las actividades y los logros, se ven restringidos. Pero si la sustentabilidad ambiental se convierte en una estrategia central que condiciona los objetivos, los planes y las acciones, la producción misma debería verse sustancialmente transformada junto con los imaginarios y prácticas de toda la empresa (Gómez, 2010).

- La ISO 14001 actúa como reproductora de la tecnorregión¹³, ya que en la implementación de dicha norma se superpone la forma abstracta de organización que predomina en países centrales, a las condiciones culturales y bióticas de los países periféricos (Ariza, Gómez & León, 2007).

- Los caminos para afrontar la problemática ambiental requieren tanto hacer sustentable el abastecimiento de las materias primas, como conseguir procesos menos derrochadores, que generen menos desperdicios, y que en lo posible hagan uso de tecnologías no tradicionales. Para lo cual se requiere una transformación simbólica de la relación hombre - organización – ambiente (Gómez, 2006).

- La ISO 14001 puede no ser conveniente para todo tipo de organización, esto debido a que existen diferentes niveles de asimilación cultural y predisposición organizacional. Igualmente, la disponibilidad de recursos financieros, el grado de avance tecnológico, y la tradición administrativa son barreras importantes en la aplicación del SGMA, lo cual

¹³ “En el ámbito local-regional emerge el concepto de “biorregión”, entendido como el “lugar” que aparece como respuesta a la interacción de procesos locales y regionales de desarrollo social, económico y político...De otro lado, una dinámica biorregional puede consolidarse, trascender e incidir en otros ámbitos nacionales a través de mecanismos científicos, tecnológicos, de comunicación y de presión política. A este conjunto de instancias superpuestas a procesos autónomos de producción el profesor Fals Borda (2000) los denomina como como tecnorregión” (Ariza, León & Gómez, 2006, p. 59)

demanda que se produzcan esfuerzos institucionales que no todas las empresas están en capacidad de realizar (Ariza, Gómez & León, 2007).

Todas las críticas señaladas son de suma relevancia para lograr una implementación del SGMA comprometida con la sustentabilidad ambiental. No obstante, teniendo en cuenta que la sustentabilidad corporativa es un concepto multifacético que requiere un cambio organizativo y una adaptación en diferentes niveles (Linnenluecke & Griffiths, 2010), y en busca de solventar las críticas relativas a la desconexión con el cambio organizacional y el carácter contra cultural de la implementación de ISO 14001, el análisis realizado en la presente tesis se centra en analizar el aspecto de cambio organizacional -teniendo como centro de análisis el componente cultural- que debe acompañar la implementación del SGMA para que esta logre responder de mejor manera a los compromisos ambientales de las organizaciones frente a la sustentabilidad ambiental. Por ello, en los siguientes capítulos se procede a abordar lo referente a cambio y cultura organizacional.

2. Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional

En el anterior capítulo se abordó lo referente a la sustentabilidad corporativa y al SGMA de ISO 14001, se señaló que dentro de las problemáticas de este sistema de gestión existen algunas relacionadas con la desconexión con el cambio organizacional y el carácter contra cultural del SGMA de ISO 14001. Ante la importancia de realizar una implementación de este sistema de gestión acompañado de un cambio organizacional que a su vez soporte y contribuya al mantenimiento de dicho sistema de gestión, en el presente capítulo se abordarán los principales aspectos del cambio organizacional. Cabe mencionar que este cambio puede darse en diferentes elementos organizacionales, uno de ellos es el cultural, el cual se abordará en los capítulos 3 y 4.

Para realizar el abordaje del tema en primera medida se analizarán diferentes conceptos que se tejen alrededor de lo que es el cambio organizacional, seguidamente se abordarán distintos modelos de cambio organizacional, en tercer lugar partiendo de los modelos de cambio mencionados se establecerán las dimensiones y las fases que debe abarcar el proceso de cambio organizacional, resaltando la importancia del componente cultural del cambio.

2.1. ¿Qué es el cambio organizacional?

En actualidad el estudio de los procesos de cambio organizacional se ha convertido en un tema de suma importancia en la gestión empresarial esto debido a que las empresas se encuentran inmersas en procesos de cambios organizacionales orientados a enfrentar los retos impuestos por la globalización, el aumento de la competencia, el desarrollo de nuevas tecnologías, la participación en los mercados internacionales, las nuevas exigencias de los clientes, las variaciones en las regulaciones tanto nacionales como internacionales, etc. (Barroso & Delgado, 2007; Montealegre & Calderón, 2007).

Los estudios clásicos realizados en torno al tema del cambio organizacional se centran en presentar descripciones de cómo controlar el cambio, lo cual presenta limitaciones en tanto que no muestran cómo ocurre el cambio en toda su amplitud. Esto se debe en gran medida a que el paradigma organizacional clásico dominante (el funcionalista positivista) se ha orientado más en el control que en el cambio, o en el mejor de los casos en el cambio controlado planificado. En el campo del cambio organizacional el énfasis tradicionalmente dominante se encuentra en la intervención más que en la teorización y en la comprensión. Sin embargo, una mejor comprensión del cambio en toda su amplitud

conducirá a mejores intervenciones (Fuentes y Díaz, 2004). Por ello, en el presente capítulo se tiene como objetivo la comprensión en lugar de la intervención.

Un primer aspecto de relevancia para comprender los procesos de cambio organizacional es la definición de este. En la literatura contemporánea de gestión, las definiciones sobre el cambio organizacional varían desde las que enfatizan en el rol de las fuerzas externas e internas¹⁴ hasta las que resaltan la importancia de las personas en el proceso de cambio. Son múltiples las definiciones que se tejen alrededor de lo que es el cambio organizacional. Como resultado de la revisión y análisis del tema que nos ocupa en este apartado, en la Tabla 6 se recogen algunas de las definiciones más trabajadas por los investigadores sobre cambio organizacional.

Tabla 6. Aproximaciones al concepto de cambio organizacional

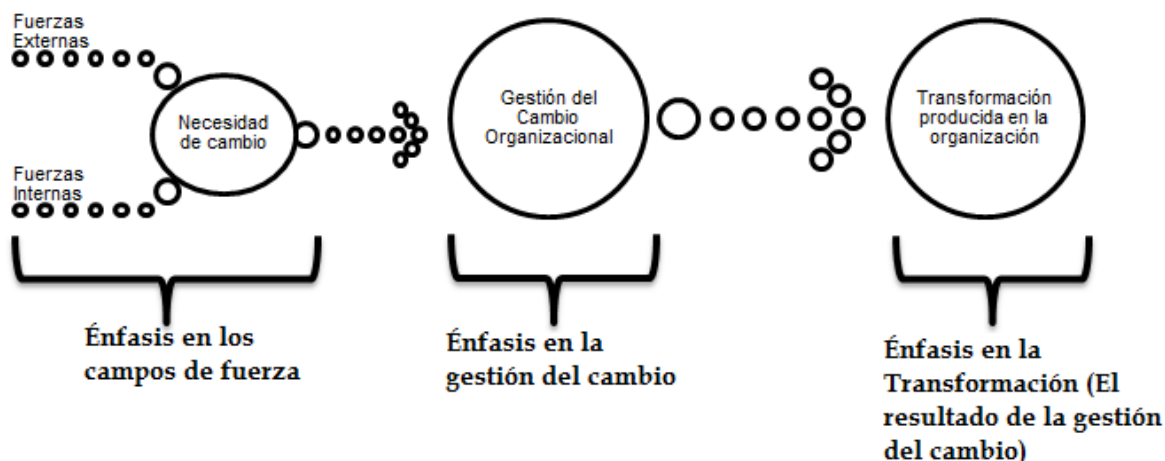
Autor	Concepto de cambio organizacional
Énfasis en los campos de fuerza	
Lewin (1952)	Es la modificación de fuerzas (impulsoras o restrictivas) que mantienen el comportamiento de un sistema estable
Stewart (1992)	Un proceso inicialmente influenciado por fuerzas externas (entorno), a las que se les agregan las fuerzas internas de la organización y en conjunto influyen sobre las personas a cambiar
Énfasis en la gestión	
Shalk, Campbell & Freese (1998)	Introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización
Leana & Barry (2000)	Es alterar cómo está organizado el trabajo, cómo está dirigido y quién lo está llevando a cabo
Pardo del Val (2003)	Incorporación de determinados recursos y capacidades o diferente reorganización de los mismos
Énfasis en la transformación	
Van de Ven & Poole (1995)	Una diferencia en forma, calidad o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizativa
Chiavenato (1995)	Conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamiento en una organización
French & Bell (1996)	Una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo
Furham (2001)	El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento de la empresa
Barroso & Delgado (2007)	Un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por: a) fuerzas externas que pueden amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y b) fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno

Fuente: Elaboración propia con base en Díaz (2005), Barroso & Delgado (2007), López, Lanzas & Lanzas (2007) Montealegre & Calderón (2007), y López, Rincón & López (2010)

¹⁴ Dentro de las fuerzas internas se encuentran; las adecuaciones tecnológicas, los cambios de estrategias, los cambios de directivas y los cambios de procedimientos de trabajo. De otro lado, se enmarcan dentro de las fuerzas externas; normas de calidad, decretos, leyes, reglamentos, en fin, todas aquellas que se originan en el entorno externo a la organización. Vale la pena señalar, que entre estas fuerzas externas e internas se producen interrelaciones e interdependencias. De modo que las fuerzas externas ejercen influencia sobre las internas de una organización y viceversa (Barroso & Delgado, 2007)

Las definiciones de la Tabla 6 para el presente análisis se agrupan atendiendo al énfasis presente en cada una de ellas, se detectaron tres énfasis: unas definiciones centradas en las fuerza externas e internas que promueven el cambio, otras enfocadas en la gestión interna del cambio (introducción de recursos, capacidades, nuevas formas de pensar, etc.), y otras que enfatizan en la transformación producida en la organización, la cual genera un nuevo estado de cosas (Ver Gráfico 7).

Gráfico 7. Énfasis de las definiciones de Cambio Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Se considera que las definiciones que enfatizan en la gestión del cambio resultan limitadas en la comprensión de lo que realmente significa e implica el cambio organizacional, pues gestión del cambio no es lo mismo que cambio organizacional, como su nombre lo indica la gestión del cambio hace referencia al “proceso” o “conjunto de actividades” realizadas con el objetivo de modificar las diferentes dimensiones organizacionales. De otro lado, esta definición no abarca las fuerzas que son el motor del cambio ni las interacciones y las transformaciones que se dan como fruto de dicha gestión. Asimismo, se considera que las definiciones que hacen énfasis en los campos de fuerza resultan de gran ayuda para comprender cuáles son las fuerzas que influyen las transformaciones organizacionales, no obstante dichas definiciones no abarcan a fondo la cuestión de la transformación organizacional, es decir, señalan que el cambio es una modificación en las fuerzas o un proceso influenciado por fuerzas, que mantiene el sistema estable e influye en el comportamiento del personal, pero en ningún momento se hace referencia a la transformación que se da en la organización como resultado de la gestión del cambio. Igualmente, se considera que las definiciones con énfasis en la transformación son las más completas en tanto que contemplan tanto el resultado de la gestión del cambio (transformación organizacional) como las fuerzas que promueven el cambio.

Teniendo en cuenta que no hay un consenso unánime en la definición de cambio organizacional, que cambio organizacional es diferente a gestión del cambio y rescatando los aportes de las definiciones que enfatizan en los campos de fuerza y la

transformación organizacional, a continuación se construirá una definición propia que integra los aspectos más importantes de cada una de las definiciones que fueron mencionadas en la Tabla 6. De este modo, se entiende el cambio organizacional como un conjunto de transformaciones, alteraciones, variaciones que se producen a lo largo del tiempo al interior de una entidad organizativa en diferentes aspectos o dimensiones organizacionales (estructurales, culturales, etc.). Dichas transformaciones son influenciadas tanto por fuerzas externas como internas, y se traducen en un nuevo estado de cosas sustancialmente diferente al antiguo.

Después de haber definido lo que se entiende por cambio organizacional se procede a analizar cómo este cambio puede ser gestionado, para ello se abordaran diversos modelos.

2.2. Gestión del cambio organizacional

El cambio organizacional puede ser de dos tipos: planificado y no planificado. El cambio planificado como su nombre lo indica se soporta en decisiones conscientes de los agentes de cambio. Mientras el no planificado es aquel que responde a los cambios en el entorno sin planeación anticipada, son espontáneos y adaptativos (Porrás & et al., 1991; citado en Miquilena, 2006). No obstante, es necesario conocer el “por qué” y el “para qué” del cambio, saber de dónde se parte y hacia dónde se quiere ir (Allen, 2006, p.5; citado en López, Marulanda & Isaza, 2011, p. 18), para que las transformaciones organizacionales se realicen de manera correcta, disminuyendo la posibilidad de traumatismos y desequilibrios en la organización (López, Marulanda & Isaza, 2011).

Para disminuir las posibilidades de resistencia a los procesos de cambio y facilitar su éxito, en la literatura contemporánea sobre el tema, se sugiere el uso de una serie de modelos de cambio organizacional. El análisis de los modelos de cambio es un punto crucial en los estudios de cambio organizacional en tanto que no existe un único proceso para garantizar que el cambio sea exitoso, sino que el éxito de dicho proceso variara de organización en organización, esto debido a las particularidades que cada organización presenta. En la Tabla 7 se presentan los modelos de cambio examinados en la presente tesis.

Tabla 7. Modelos de Cambio Organizacional

Énfasis	Desarrollado por	Modelo de cambio	Fases o Elementos
En los elementos, dimensiones o variables que deben ser impactadas por el cambio	Galbraith (1973)	Modelo Estrella	Estrategia, estructura, procesos, sistemas de recompensa, y políticas de personal.
	Weisbord (1976)	Modelo de seis cajas	Objetivos, estructura, recompensas, mecanismos de ayuda, relaciones y liderazgo.
	Athos, Pascale, Peters & Waterman (1980)	Modelo de las 7 S	Estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos
	Beckhard & Harris (1987)	Fórmula de Cambio	Nivel de insatisfacción con el statu quo, conveniencia de la propuesta de cambio o estado final, sentido práctico del cambio (riesgo mínimo y la interrupción), y costo de cambiar
	Bolman & Deal (1987)	Modelo Estructural	Lente de los recursos humanos, lente político, lente simbólico y lente estructural
	Carnall (1990)	Modelo de Gestión del Cambio	Nivel de experiencia en gestión eficiente de las transiciones, nivel de experiencia en el trato con las culturas organizacionales, y nivel de experiencia en la gestión de la política organizacional.
	Burke & Litwin (1992)	Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional	Ambiente externo, misión y estrategia, liderazgo y Cultura Organizacional
	Nadler & Tushman (1997)	Modelo de Congruencia	Trabajo, personas, organización formal e informal
En los pasos o fases a seguir para gestionar el cambio	Lewin (1951)	Modelo de Tres Pasos	Descongelamiento del estado de cosas, movimiento a un nuevo estado, y re-congelamiento del nuevo estado para hacerlo permanente
	Bullock & Batten(1985)	Modelo de Cambio Planificado	Exploración, planificación, actuación e integración
	Bridges (1991)	Modelo de Gestión de la Transición	Finalización de lo que se solía ser; zona neutral, y un nuevo comienzo.
	Kotter (1995)	Modelo de los Ocho Pasos	Establecer un sentido de urgencia, formar un poderoso grupo de personas, crear una visión para guiar el esfuerzo de cambio, comunicar la visión, las estrategias de acompañamiento y los nuevos comportamientos de diferentes maneras y repetitivamente, capacitar a otros para actuar sobre la visión, planificar y crear triunfos a corto plazo, consolidar las mejoras y producir más cambios, e institucionalizar nuevos enfoques
	Sitnikov & Bocean (2012)	Modelo Integrador	Identificación de problemas, recopilación de datos, análisis y diagnóstico, llegar a un acuerdo sobre el cambio, implementación del cambio organizacional, evaluación y corrección
En la complejidad e imprevisibilidad del cambio	Senge (1999)	Modelo Sistémico	Comenzar por cambios pequeños, hacer que estos vayan creciendo constantemente, no planificar todo, esperar y afrontar los retos que vengan
	Stacey (2001) & Shaw (2002)	Modelo de Procesos Complejos Sensibles	Cambiar a un nuevo orden de cosas surgirá naturalmente de comunicación limpia, conflicto y tensión

Fuente: Elaboración propia con base en Benjamin, Naimi & López (2012), Sitnikov & Bocean (2012) y Cameron & Green (2009)

2.2.1. Modelos de Cambio Organizacional con énfasis en los elementos, las dimensiones o las variables que deben ser impactadas por el cambio

Dentro de los modelos de cambio organizacional que se orientan a analizar las dimensiones que deben ser impactadas por un cambio organizacional se encuentran: el Modelo Estrella de Galbraith (1973), el Modelo de seis cajas de Weisbord (1976), el Modelo de las 7 S de Athos, Pascale, Peters & Waterman (1980), la Fórmula de Cambio de Beckhard & Harris (1987), el Modelo Estructural de Bolman & Deal (1987), el Modelo de Gestión del Cambio de Carnall (1990), el Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional de Burke & Litwin (1992), y el Modelo de Congruencia de Nadler & Tushman (1997).

Modelo Estrella

La premisa básica de este modelo es que estrategias diferentes demandan diferentes organizaciones para ejecutarlas. Esto debido a que una estrategia requiere un conjunto de capacidades en las cuales una organización debe sobresalir con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. El modelo estrella abarca cinco categorías que el líder de la organización tiene la responsabilidad de diseñar e influenciar. Dichas categorías son: estrategia, estructura, procesos, sistemas de recompensa, y políticas de personal. La idea de alineación entre las cinco categorías es fundamental para el modelo estrella (Benjamin, Naimi & López, 2012).

En este modelo la estrategia determina la dirección, las metas, los valores y la misión de una organización; la estructura determina las relaciones de autoridad formales; los procesos son un medio para lidiar con el flujo de información y responder a las tecnologías de la información; los sistemas de recompensas influyen en la motivación de las personas para llevar a cabo las metas organizacionales y por ende deben alinear los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización; y las prácticas de factor humanos abarcan las políticas de recursos humanos para la selección, la contratación de personal, la capacitación y el desarrollo que se han establecido para ayudar a formar las capacidades y las mentalidades necesarias para llevar a cabo la estrategia de la organización (Benjamin, Naimi & López, 2012).

Modelo de las seis cajas

El Modelo de las seis cajas se basa en seis variables: objetivos, estructura, recompensas, mecanismos de ayuda, relaciones y liderazgo. Los factores fundamentales a evaluar en la variable objetivo son la claridad y el acuerdo en los objetivos, resultando relevante analizar cómo se articulan los objetivos, y en qué medida las personas comprenden los objetivos organizacionales y los apoyan. La estructura describe la organización a través de las tareas y los procesos. Esta variable se centra en cómo se hace o se deja de hacer el trabajo. En la variable recompensas se analiza si todas las

tareas necesarias tienen una premiación adecuada, centrando de este modo la atención en las cuestiones de motivación e incentivos. Los mecanismos de ayuda se refieren a las políticas, los programas, las reuniones, los sistemas y los comités que facilitan los esfuerzos concertados para lograr las metas. En la variable relaciones se analiza cómo se pueden manejar los conflictos entre las personas, las unidades de trabajo y las tecnologías. Finalmente, el liderazgo es una variable central en el modelo en tanto que se requieren líderes fuertes para evaluar y equilibrar las otras cinco cajas o variables. Cabe mencionar que las seis cajas deben considerarse en el contexto de las fuerzas externas.

Modelo de las 7 S

En 1980 Anthony Athos, Richard Pascale, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de la firma McKinsey, desarrollaron el modelo 7 S. dicho modelo se encuentra basado en dos elementos: a) la eficacia organizativa proviene de la interacción de múltiples factores, b) para que un cambio sea exitoso es indispensable poner atención en la interconexión de las variables. Del mismo modo, este modelo se encuentra conformado por siete factores interdependientes, estos son: estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos (Benjamin, Naimi & López, 2012).

En este modelo la estructura hace referencia al diseño organizacional; la estrategia es la ruta elegida por la compañía para alcanzar el éxito competitivo; los sistemas son los procedimientos o procesos de rutina mediante los cuales una organización opera a diario; el estilo se relaciona con las diferentes formas en que los administradores establecen prioridades y actúan; el personal se refiere a los procesos de desarrollo de recursos humanos de la organización; las habilidades son las capacidades distintivas con la cuales cuenta la organización; y finalmente los valores compartidos se refieren a las creencias fundamentales que subyacen a la existencia de la organización. Cabe señalar que, las siete variables analizadas han sido clasificadas en dos categorías: suaves y duras. Esto debido a que ciertas variables como personal, estrategia, estructura y sistemas pueden ser cambiadas en el corto plazo, mientras otras variables como estilo, habilidades y valores compartidos solo se verán afectadas en el largo plazo (Benjamin, Naimi & López, 2012).

Fórmula de Cambio

Beckhard y Harris (1987) desarrollaron su fórmula de cambio de un trabajo original de Gelicher. En la fórmula de cambio se identifican los factores que posibilitan que el cambio organizacional ocurra (Cameron & Green, 2009). La fórmula de cambio es:

$C = (A \times B \times D) > X$; en donde

C = Cambio; **A** = Nivel de insatisfacción con el statu quo; **B** = Conveniencia de la propuesta de cambio o estado final; **D** = Sentido práctico del cambio (riesgo mínimo y la interrupción); y **X** = "Costo" de cambiar

Según esta fórmula para que el cambio se produzca, el costo de cambiar (X) debe ser inferior a los factores A, B y D, de tal modo si algún miembro o grupo de la organización no están: satisfechos con el estado actual de las cosas (A), deseosos de alcanzar el estado final propuesto (B) o convencidos de la viabilidad del cambio (D), el costo de cambiar será más alto que los factores A,B y D, y por tanto dicha persona o grupo va a presentar resistencia al cambio. Cabe mencionar, que si uno de estos factores es bajo o cercano a cero no hay forma de que el cambio se produzca ya que dichos factores no se compensan entre sí, sino cada uno tiene su propio peso. Por lo cual, hay que prestarle atención y trabajar sobre cada uno de estos factores (Beckhard y Harris, 1987; citados en Cameron & Green, 2009).

Modelo Estructural

Este modelo considera la existencia de cuatro marcos o lentes, el marco de los recursos humanos, el político, el simbólico y el estructural. Cada uno de estos marcos proporciona un ángulo diferente de cómo operan las organizaciones. La principal ventaja de este modelo es la capacidad de ver a través de diferentes "lentes" o "marcos", en tanto que esto posibilita que los líderes tengan una gran variedad de opciones a considerar en un momento de cambio (Benjamin, Naimi & López, 2012).

El marco estructural se centra en conseguir el correcto diseño formal (p.e. organigrama, normas y manuales de procedimientos). El marco de los recursos humanos analiza la relación entre la organización y las personas que lo componen. Este marco propone que se realice un buen ajuste entre la organización y lo que la gente quiere del trabajo. El marco político sugiere que las personas ven las organizaciones como lugares donde los participantes interactúan en búsqueda de una serie de objetivos diferentes o complementarios. El marco simbólico propone que la esencia de una organización no es la estructura formal y los procesos, sino su cultura (Benjamin, Naimi & López, 2012).

Modelo de Gestión del Cambio

Carnal (1990) señala que la gestión efectiva del cambio depende del nivel de experiencia en: gestión eficiente de las transiciones, trato con las culturas organizacionales, y gestión de la política organizacional. De tal modo, si se abarcan de manera adecuada y experta estos tres aspectos se puede crear un entorno en que la creatividad, la asunción de riesgos, la reconstrucción de la autoestima y el rendimiento se puede lograr, esto debido a que: a) un gerente que es experto en el manejo de las transiciones es capaz de ayudar a la gente a aprender cómo cambiar, al mismo tiempo que crea una atmósfera de apertura y asunción de riesgos, b) un gerente que se ocupa de las culturas organizacionales examina la CO actual y comienza a desarrollar una cultura más adaptable, mediante el desarrollo de un mejor flujo de la información, una mayor apertura y una mayor autonomía local, y c) un gerente que es capaz de gestionar las políticas

organizacionales pueden entender y reconocer las diferentes acciones y agendas, asimismo desarrollan habilidades en la utilización y el reconocimiento de diversas tácticas políticas como la construcción de coaliciones (Cameron & Green, 2009).

Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional

Este modelo manifiesta que existen cuatro variables que predicen y explican el cambio organizacional. Dichas variables son: ambiente externo, misión y estrategia, liderazgo y CO. Vale señalar que los bucles de retroalimentación de este modelo van en ambas direcciones, lo cual indica que los factores internos de la organización no solo son afectados por el ambiente externo, sino que también son capaces de afectar dicho ambiente externo (Benjamin, Naimi & López, 2012).

Modelo de Congruencia

Este modelo se basa en la idea de que la eficacia de una organización está determinada por la coherencia entre los diferentes componentes que integran una organización (Benjamin, Naimi & López, 2012). En este modelo la organización se compone de cuatro componentes o subsistemas, los cuales son dependientes el uno del otro. Estos subsistemas son: a) el trabajo, es decir, las actividades llevadas a cabo por las personas día a día, b) las personas, haciendo referencia a las habilidades y las características de las personas que trabajan en una organización, c) la organización formal, esto es la estructura, los sistemas y las políticas existentes, y d) La organización informal que consiste en todas las actividades planificadas, no escritas. El Modelo de Congruencia propone que una gestión efectiva del cambio debe abarcar los cuatro componentes mencionados, no solo uno o dos de ellos, ya que la organización puede volver fácilmente al estado original de operación, a menos que ocurran cambios en la totalidad de sus componentes, es decir, a menos que exista congruencia entre los diferentes subsistemas organizacionales (Cameron & Green, 2009).

2.2.2. Modelos de Cambio Organizacional con énfasis en los pasos o fases a seguir para gestionar el cambio

Dentro de los modelos de cambio organizacional orientados a identificar las fases que deben seguirse en un proceso de cambio se resaltan: el Modelo de Tres Pasos de Lewin (1951), el Modelo de Cambio Planificado de Bullock & Batten (1985), el Modelo de Gestión de la Transición de Bridges (1991), el Modelo de los Ocho Pasos de Kotter (1995), y el Modelo Integrador de Sitnikov & Bocean (2012).

Modelo de los Tres Pasos

Los principales aportes de Lewin (1951) al estudio del cambio organizacional son dos principalmente. En primer lugar, incorporó el análisis de campo de fuerza, manifestando que existen fuerzas que impulsan o restringen el cambio, y que las fuerzas impulsoras deben ser mayores a las fuerzas de resistencia si se quiere que el cambio ocurra. Y en segundo lugar, propuso que los cambios organizativos tienen tres pasos, esto es, el Modelo de los Tres Pasos (Cameron & Green, 2009). Dentro de dichos pasos se encuentran: a) descongelamiento del estado de cosas (conductas, costumbres y estilos de operar existentes), b) movimiento a un nuevo estado (experimentación e implementación de nuevas conductas, costumbres y estilos de operar), y c) re-congelamiento del nuevo estado para hacerlo permanente (institucionalización de las nuevas conductas, costumbres y estilos de operar) (Robbins, 2004; Raineri, 2001).

Cabe mencionar que para lograr el éxito del descongelamiento se requiere definir el estado actual de la organización, las fuerzas de resistencia y plantear el estado final al cual se quiere dirigir la organización. De otro lado, para que se produzca el movimiento a un nuevo estado es necesario la participación e implicación de todos los miembros de la empresa. Asimismo, para volver a congelar y estabilizar el nuevo estado de cosas es necesario el establecimiento de nuevas políticas y estándares junto con la implementación de recompensas (Cameron & Green, 2009).

Modelo de Cambio Planificado

Según este modelo existen cuatro fases en un proceso de cambio, dichas fases son exploración, planificación, actuación e integración. La fase de exploración implica la verificación de la necesidad del cambio, y la adquisición de los recursos específicos (como los conocimientos técnicos) necesarios para que el cambio siga adelante. Por su lado, la planificación es una actividad que implica a los tomadores de decisiones y expertos técnicos. En esta etapa el diagnóstico es completado y las acciones a seguir se ordenan en un plan de cambio que es firmado por la dirección antes de pasar a la fase de acción. En la fase de actuación, las acciones son completadas según lo previsto en el plan, con los mecanismos de retroalimentación que permiten una nueva planificación si las cosas salen fuera de lo planeado. Finalmente, en la fase de integración se busca alinear el cambio con otras áreas de la organización, y formalizarlo a través de las políticas y las recompensas de la compañía (Cameron & Green, 2009).

Modelo de Gestión de la Transición

Bridges (1991) hace una distinción clara entre el cambio planificado y la transición. Denomina a la transición como el más complejo de los dos, y se centra en la mejora de nuestra comprensión de lo que sucede durante la transición y de cómo podemos manejar este proceso de manera más eficaz. De esta manera, se las arregla para separar los

cambios funcionales mecanicistas, es decir, los cambios planificados (como por ejemplo mover físicamente la oficina, instalación de nuevos equipos o reestructuración) del proceso natural del ser humano de llegar a ser emocionalmente consciente de los cambios y adaptarse a la nueva forma de las cosas, esto es, de la transición, la cual es más compleja y difícil de lograr, en tanto que el cambio es situacional y se puede planear mientras que la transición es psicológica y menos fácil de manejar (Cameron & Green, 2009).

Mediante la transición se busca entender lo que está pasando emocionalmente en cada etapa del proceso de cambio, lo cual proporciona una comprensión más profunda del proceso que se está llevando a cabo en la organización. Para Bridges (1991) la transición consta de tres fases: finalización de lo que se solía ser; zona neutral en la cual hay desorientación, ansiedad, polarización de posturas, cae la motivación, etc. al mismo tiempo que puede ser un momento propicio para la creación; y un nuevo comienzo, el cual se logra cuando los miembros de la organización sienten que pueden comprometerse emocionalmente para hacer algo de una nueva manera (Cameron & Green, 2009).

Modelo de los Ocho Pasos

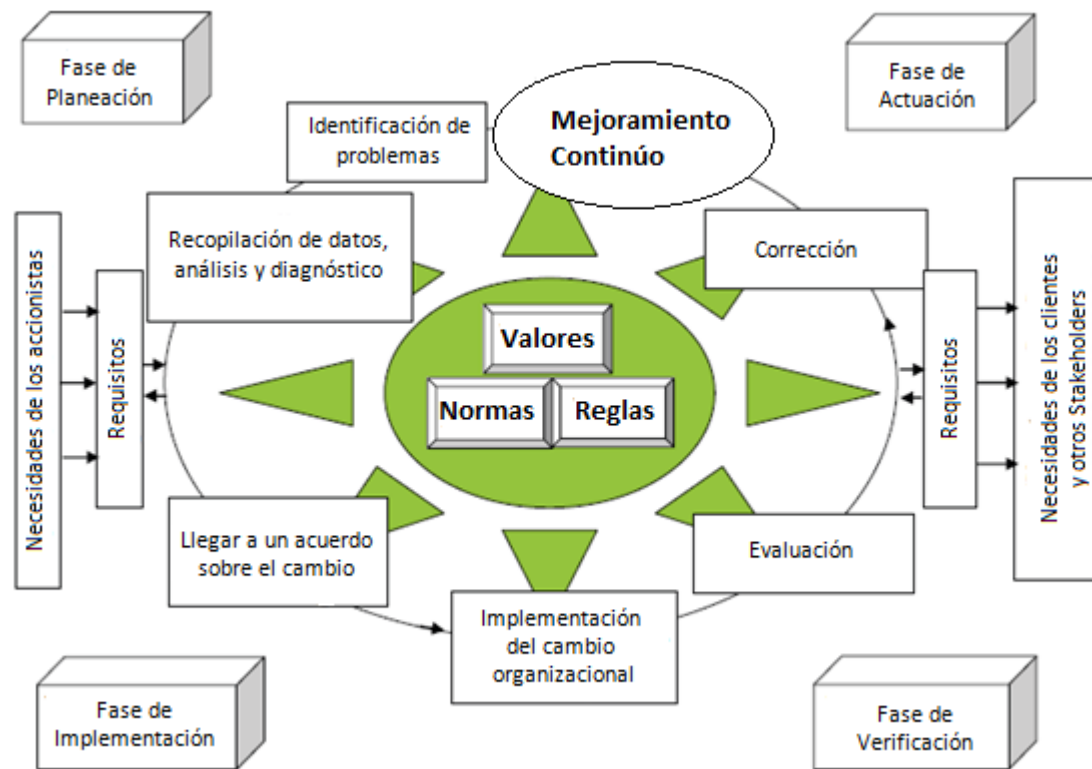
Este modelo se derivó del análisis de la práctica de consultoría de Kotter en 100 diferentes organizaciones que se encontraban pasando por procesos de cambio. La investigación en dichas empresas puso de relieve ocho lecciones claves, las cuales fueron materializadas en un Modelo de Ocho Pasos. Los principales aportes de este modelo es que pone de relieve la importancia de una “necesidad sentida”, aborda las cuestiones de poder en torno al cambio, y enfatiza en la necesidad de una visión compartida y mantener niveles de comunicación altos durante todo el proceso. Ahora bien, los ocho pasos del modelo son: a) establecer un sentido de urgencia, b) formar un poderoso grupo de personas que pueden trabajar bien juntos, c) crear una visión para guiar el esfuerzo de cambio, d) comunicar la visión, las estrategias de acompañamiento y los nuevos comportamientos de diferentes maneras y repetitivamente, e) capacitar a otros para actuar sobre la visión, este paso incluye la eliminación de obstáculos para el cambio, tales como estructuras o sistemas inútiles, f) planificar y crear triunfos a corto plazo, es decir, anunciar mejoras visibles a corto plazo y recompensarlas en público, g) consolidar las mejoras y producir más cambios, y h) institucionalizar nuevos enfoques (Cameron & Green, 2009).

Modelo Integrador

Sitnikov & Bocean (2012) señalan la existencia de cinco pasos en un proceso de cambio organizacional, esos pasos son: a) identificación del problema, b) recopilación de datos, análisis y diagnóstico, c) establecimiento de un acuerdo sobre el cambio, d) implementación del cambio organizacional, y e) evaluación y mejoramiento del plan de cambio organizacional. Con base en estos pasos estos autores construyeron un modelo integrador (Ver Gráfico 8). En dicho modelo aplicaron los pasos de cambio organizacional

a los componentes de la gestión de la cultura (valores, normas, reglas, etc.), teniendo como base el ciclo de mejoramiento continuo de la calidad de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar-PHVA).

Gráfico 8. Modelo Integrador



Fuente: Traducción propia con base en Sitnikov & Bocean (2012, p 325)

En dicho modelo integrador, la fase de planeación proporciona un panorama completo de la situación actual de la organización y establece los requisitos, las responsabilidades y los recursos que se requieren para cambiar cada valor, norma y regla, que no corresponden con una CO enfocada en la sustentabilidad. En la fase de implementación como su nombre lo indica se implementan los planes. La fase de verificación consiste en la contrastación de las normas establecidas en la primera fase con los resultados obtenidos, para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos. Finalmente, en la fase de actuación se reajustan los planes para alcanzar adecuadamente los objetivos establecidos. Cabe mencionar que la implementación de dicho modelo requiere una integración efectiva en toda la organización, pues de lo contrario podría causar confusión, inconsistencia e incompatibilidad. En materia de sustentabilidad corporativa, los beneficios de este modelo son los vínculos entre los diversos componentes del modelo, cuya aplicación integrada conduce al logro de las metas ambientales organizacionales (Sitnikov & Bocean, 2012).

2.2.3. Modelos de Cambio Organizacional con énfasis en la complejidad y la imprevisibilidad del cambio

Dentro de los modelos de cambio que no buscan determinar las dimensiones ni las fases del proceso de cambio organizacional, sino que enfatizan en la complejidad y la imprevisibilidad inherentes a este proceso, se encuentran: el Modelo Sistémico de Senge (1999) y el Modelo de Procesos Complejos Sensibles de Stacey (2001) & Shaw (2002).

Modelo Sistémico

Vale la pena señalar que Senge et al (1991) difieren de la mayoría de modelos de cambio organizacional en tanto que no dan fórmulas de “cómo” realizar el cambio, y en suma, no sugieren una lista de pasos a seguir para alcanzar el cambio, sino que proporciona ideas y sugerencias para enfrentar las fuerzas de autorregulación que intentan mantener el statu quo en los sistemas organizativos (resistencia al cambio). En este sentido, Senge et al. (1999) señalan que muchas iniciativas de cambio no logran alcanzar los resultados esperados, pero para entender por qué es tan difícil sostener el cambio es necesario pensar más como biólogos que como gerentes, y por tanto hablan de la gran cantidad de fuerzas de autorregulación que intentan mantener equilibrados los procesos y que actúan para preservar el statu quo en cualquier organización e impedir que las personas empiecen a hacer las cosas de otra manera (Cameron & Green, 2009).

Las directrices generales dadas por estos autores son: comenzar por cambios pequeños, hacer que estos vayan creciendo constantemente, no planificar todo, esperar y afrontar los retos que vengan. De igual forma, hacen hincapié en que las organizaciones son sistemas que se encuentran influenciados por hilos invisibles de actos interrelacionados, y por ello en lugar de centrarse en partes aisladas de los sistemas, para generar un cambio exitoso se requiere abarcar la totalidad de las partes del sistema (Cameron & Green, 2009).

Modelo de Procesos Complejos Sensibles

Stacey (2001) y Shaw (2002) consideran que cambiar a un nuevo orden de cosas surgirá naturalmente de comunicación limpia, conflicto y tensión. Asimismo, manifiestan que los gerentes no se encuentran fuera del sistema, sino que son parte del entorno en tanto que buscan controlar o alterar la organización. Estos autores no buscan investigar cómo se gestiona el cambio, sino que buscan averiguar las distintas formas en que los miembros de la organizaciones pueden participar en el cambio a lo largo del tiempo, esto debido a que la interacción de las personas no puede ser controlada o pronosticada a largo plazo, sin importar cuán sofisticadas sean las herramientas de planificación. Bajo el punto de vista de estos dos autores el cambio no puede ser manejado, gestionado por gerentes o agentes de cambio, más aún existen procesos que son imprevisibles y espontáneos (Cameron & Green, 2009).

Como se puede observar a lo largo de este apartado, existen varios modelos a elegir para la comprensión y gestión del cambio organizacional, ninguno de los cuales podría decirse son completos, sino que son convincentes hasta cierto punto (Cameron & Green, 2009). Por lo cual, para gestionar de manera adecuada un cambio organizacional es necesario realizar un análisis de las particularidades de cada organización y a partir de la información arrojada por dicho análisis elegir el modelo que resulta más apropiado para cada situación particular. De ahí que, para propósitos de la presente tesis no se adopta ningún modelo en específico, sino que la presentación de los distintos modelos de cambio se realiza con dos objetivos: primero que todo para ilustrar las diferentes posibilidades que existen para gestionar el cambio, y en segundo lugar para resaltar los principales aportes de los modelos estudiados para la gestión del cambio.

En este sentido, al realizar una revisión de las propuestas contenidas en cada uno de los modelos de cambio se encontró que los principales aportes de estos modelos son la identificación y caracterización de los pasos o las fases a seguir para alcanzar el cambio, y de los elementos o las dimensiones que deben ser abarcadas e impactadas por un cambio organizacional. Las propuestas de las fases a seguir y las dimensiones que deben ser abarcadas en los procesos de cambio son dos puntos que deben ser tenidos en cuenta en cualquier proceso de cambio desde el inicio hasta el final. Por ello, en el siguiente apartado se retomaran estos dos aspectos con el fin de comparar las propuestas estudiadas e identificar qué fases y elementos deberían tenerse presente en cualquier proceso de cambio.

Como se mencionaba en párrafos anteriores, no se defiende el uso de un modelo de cambio en específico, en el siguiente apartado lo que se busca es rescatar los aportes más relevantes de cada modelo en lo referente a las fases y las dimensiones que son importantes en la gestión del cambio organizacional, sin que la propuesta que surja de la integración de los aportes de los modelos se convierta en una camisa de fuerza, más bien se espera generar un marco de análisis flexible que sea una base para la comprensión de los procesos de cambio y que pueda ser utilizado y adaptado en la gestión del cambio organizacional.

2.3. Dimensiones y fases del cambio organizacional

En primer lugar, se procederá a analizar cuáles son los elementos o las dimensiones organizacionales que deben ser impactadas por un proceso de cambio. Esto resulta de suma relevancia en la medida que una gestión efectiva del cambio organizacional debe englobar la totalidad de las dimensiones organizacionales, pues al abarcar solo alguna de las dimensiones, la empresa volverá con facilidad al estado original (Nadlerand & Tushman, 1997; citados en Cameron & Green, 2009).

Como se puede observar en los modelos de cambio organizacional examinados con anterioridad en la Tabla 7, existen variadas propuestas sobre cuáles son los elementos o

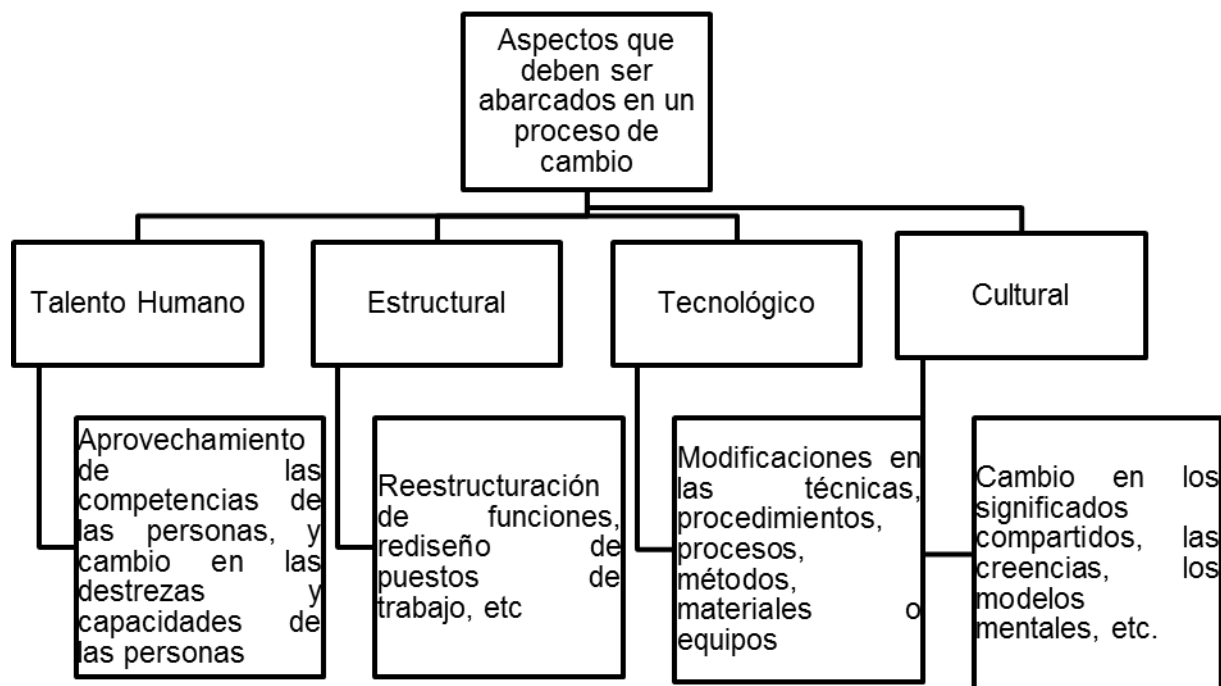
las dimensiones que deben ser impactados en los procesos de cambio organizacional, para facilidad visual estas propuestas se retoman en Tabla 8.

Tabla 8. Propuestas de elementos que deben ser impactados en un proceso de cambio organizacional

Galbraith (1973)	Weisbord (1976)	Athos, Pascale, Peters & Waterman (1980)	Bolman & Deal (1987)	Carnall (1990)	Burke & Litwin (1992)	Nadler & Tushman (1997)
Estrategia	Objetivos	Estructura	Lente de los recursos humanos	Gestión eficiente de las transiciones	Ambiente externo	Trabajo
Estructura	Estructura	Estrategia	Lente político	Trato con las culturas de la organización	Misión y estrategia	Personas
Procesos	Recompensa	Sistemas	Lente simbólico	Gestión de la política de la organización	Liderazgo	Organización formal
Sistemas de recompensa	Mecanismos de ayuda	Estilo	Lente estructural		Cultura de la organización	Organización informal
Políticas de personal	Relaciones	Personal				
	Liderazgo	Habilidades				
		Valores compartidos				

Fuente: Elaboración propia con base en Benjamin, Naimi & López (2012) y Cameron & Green (2009)

En la Tabla 8 se señalan las distintas propuestas de los factores que deben ser impactados en un proceso de cambio, analizando las propuestas de los distintos autores se encontró que éstas presentan similitudes y que los elementos que deben ser abarcados en un cambio organizacional pueden ser congregados en cuatro grandes grupos: de talento humano, estructurales, tecnológicos y culturales (Ver Gráfico 9). Cabe mencionar que estos cuatro aspectos deben ser impactados conjuntamente por un proceso de cambio organizacional.

Gráfico 9. Aspectos relevantes un proceso de cambio

Fuente: Elaboración propia con base en Benjamin, Naimi & López (2012), Cameron & Green (2009), Porras (2009) & Acosta (2002)

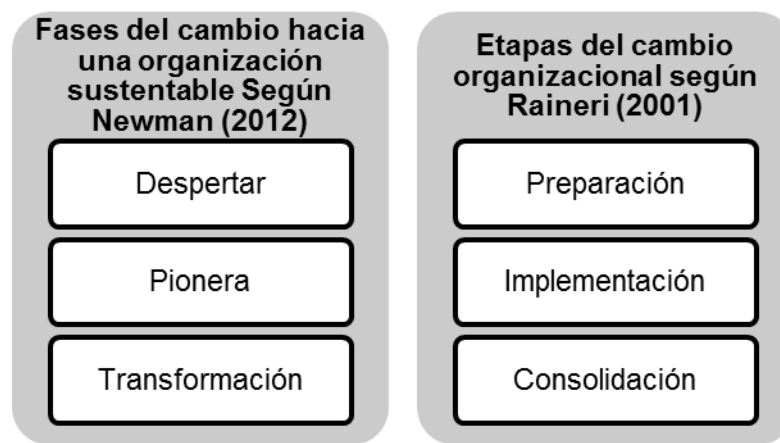
De otro lado, teniendo en cuenta que a lo largo del siglo pasado, las organizaciones sufrieron múltiples fracasos debido a la creencia de que los individuos se acoplarían a los cambios estructurales y tecnológicos que se estaban implementando en ellas, sin tener presente en el análisis la existencia de posibles resistencias al cambio por parte del personal y en general la importancia de las personas en los procesos de cambio, se considera que independientemente del tipo de cambio organizacional que se lleve a cabo (estructural, tecnológico, etc.) los miembros de la empresa desempeñan un papel de suma importancia en el cambio organizacional, y por ende para que los procesos de cambio sean exitosos inevitablemente deben de ir acompañados o soportados en cambios en la CO (Barroso & Delgado, 2007; Raineri, 2001).

Debido a esto, pero sin considerar menos importantes los aspectos de talento humano, estructurales y tecnológicos, la postura asumida se orienta al análisis del componente cultural que debe abarcar los procesos de cambio. Por ello, en los capítulos posteriores se profundizará en el aspecto cultural, rescatando los aportes de la corriente constructivista de la CO. De igual modo, se abordará lo correspondiente a la CO verde, la cual es una propuesta que se encontró en estudios académicos en gestión de autores provenientes de países como Reino Unido, Norteamérica y Australia principalmente.

Ahora bien, después de haber abordado las dimensiones que deben ser impactadas en un cambio organizacional, se procederá a analizar el orden lógico de las fases del cambio organizacional que se deben dar durante el proceso de cambio. Pues se considera que para impactar cada una de las cuatro dimensiones mencionadas, se deben ejecutar una serie lógica de pasos o fases.

Para agrupar las fases propuestas en los modelos de Lewin (1951), Bullock & Batten (1985), Bridges (1991), Kotter (1995) y Sitnikov & Bocean (2012) las cuales fueron abordadas en el apartado anterior se atiende a las propuestas de Newman (2012) y Raineri (2001). El primero de ellos describe el proceso de cambio hacia una organización sustentable en tres fases: despertar, pionera y transformación, y el segundo agrupa los pasos o las fases de un proceso de cambio en tres grandes etapas: preparación, implementación y consolidación.

Gráfico 10. Contrastación de las etapas del cambio organizacional y las fases del cambio hacia una organización sustentable



Fuente: Elaboración propia

Contrastando las fases de cambio hacia una organización sustentable y las etapas del cambio organizacional y aplicando el análisis a lo ambiental, se considera que en la **etapa de preparación** (fase de despertar) se posiciona el tema de la sustentabilidad ambiental como un eje de central importancia para la organización, esta etapa o fase se da antes de que el proceso de cambio se implemente, dentro de las prácticas utilizadas en esta fase se encuentran: el diagnóstico y el análisis de la organización, la articulación y la creación de una visión compartida y una dirección común, el entendimiento y la consideración de personas y grupos de interés relevantes y diversos, la confección de un plan detallado de cómo se va a implementar el programa de cambio. Así pues, en esta etapa se establecen los roles de gestión de cambio (agentes de cambio), y una serie de proyectos pilotos.

La **etapa de implementación** (fase pionera) se caracteriza por la innovación tanto de procesos como de tecnologías, igualmente en esta etapa se evidencia una nueva visión, dirección y definición del problema ambiental por parte de la empresa. Dentro de las prácticas de implementación del cambio se encuentran principalmente: motivar al personal, liderar el plan de cambio, involucrar al personal en el proceso de cambio, capacitar a las personas, y recompensar los nuevos comportamientos.

En la **etapa de consolidación** (fase de transformación) se establecen nuevos procesos y estructuras organizacionales, los cuales son conducidos por principios sustentables que son integrados dentro de las funciones primarias y son resultados deseados de la organización. Dentro de esta fase existen tres acciones principales orientadas a consolidar el cambio: cambiar las creencias de los empleados respecto a la organización, institucionalizar el cambio en nuevas estructuras y procesos, para facilitar que se generen los comportamientos deseados, y evaluar la efectividad de los procesos de cambio.

Como se mencionó en párrafos anteriores para propósitos del presente análisis las fases propuestas por Lewin (1951), Bullock & Batten (1985), Bridges (1991), Kotter (1995) y Sitnikov & Bocean (2012), se agrupan en tres grupos atendiendo a las propuestas de Newman (2012) y Raineri (2001). En este sentido, las etapas de un cambio serían: a) de preparación, que se asimila a la fase despertar, b) de implementación, que se relaciona con la fase pionera, y c) de consolidación que guarda relación con la fase de transformación (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Pasos o fases de un proceso de cambio

Etapas (fase)	Lewin (1951)	Bullock & Batten (1985)	Bridges (1991)	Kotter (1995)	Sitnikov & Bocean (2012)
Preparación (Despertar)	Descongelamiento	-Exploración -Planificación	Finalización de lo que se solía ser	--Establecer un sentido de urgencia -Formar un poderoso grupo de personas que puedan trabajar bien juntos -Crear una visión para guiar el esfuerzo de cambio -Comunicar la visión, las estrategias de acompañamiento y los nuevos comportamientos	-Identificación del problema, -Recopilación de datos, análisis y diagnóstico -Establecimiento de un acuerdo sobre el cambio
Implementación (Pionera)	Movimiento	Actuación	Zona neutral	-Actuar teniendo en cuenta la nueva visión, eliminar los obstáculos para el cambio -Crear triunfos a corto plazo	Implementación del cambio organizacional
Consolidación (Transformación)	Re-congelamiento	Integración	Nuevo comienzo	-Consolidar las mejoras y producir más cambios -Institucionalizar nuevos enfoques	Evaluación y mejoramiento del plan de cambio organizacional

Fuente: Elaboración propia

Más adelante, en el capítulo 4 se retomaran estas tres grandes etapas en las cuales se pueden agrupar las fases de cambio organizacional de los distintos modelos trabajados en este apartado, ya que estas etapas deben ser observadas para la gestión de los factores que influyen en el enverdecimiento cultural.

Ahora, después del abordaje de los distintos modelos de cambio organizacional y teniendo en cuenta que las organizaciones son construcciones sociales, constituidas por una serie de significados compartidos como resultado de las interacciones que se dan a su interior (Sánchez, Alonso & Palací, 1999), se considera que durante el desarrollo de cada una de las etapas, el cambio debe ser responsabilidad de todos y por ello no debe ser impuesto por un líder o agente de cambio hacia el resto de la organización, sino que es necesario el compromiso y participación activa de todos los miembros de la organización en todas las etapas del proceso (López, Lanzas & Lanzas, 2007).

De manera que, *“los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante procesos de facilitación de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el promotor del cambio y el personal clave de la institución”* (López, Marulanda & Isaza, 2011, p. 19). Igualmente, se entiende que un proceso de cambio organizacional funciona mejor si el cambio es gradual (Woldring, 2010; citado en Sitnikov & Bocean, 2012). De otro lado, se considera que existe una serie de factores que facilitan que se genere un cambio

organizacional exitoso, dichos factores son: la manifestación de la necesidad sentida identificada, el apoyo de la alta dirección, la comunicación anticipada y frecuente sobre el cambio que se planea, la formación y el apoyo de los miembros de la organización para que asimilen adecuadamente el cambio, y la retroalimentación del proceso (López, Lanzas & Lanzas, 2007).

Después de haber abordado lo correspondiente a las dimensiones y las fases del cambio organizacional, resaltando la importancia del componente cultural en los procesos de cambio, en el siguiente capítulo se procederá a abarcar el componente cultural con mayor amplitud, con el fin de rescatar los aportes en torno a lo cultural para la elaboración del modelo final, en el cual se vincula el componente cultural del cambio con los SGMA de ISO 14001.

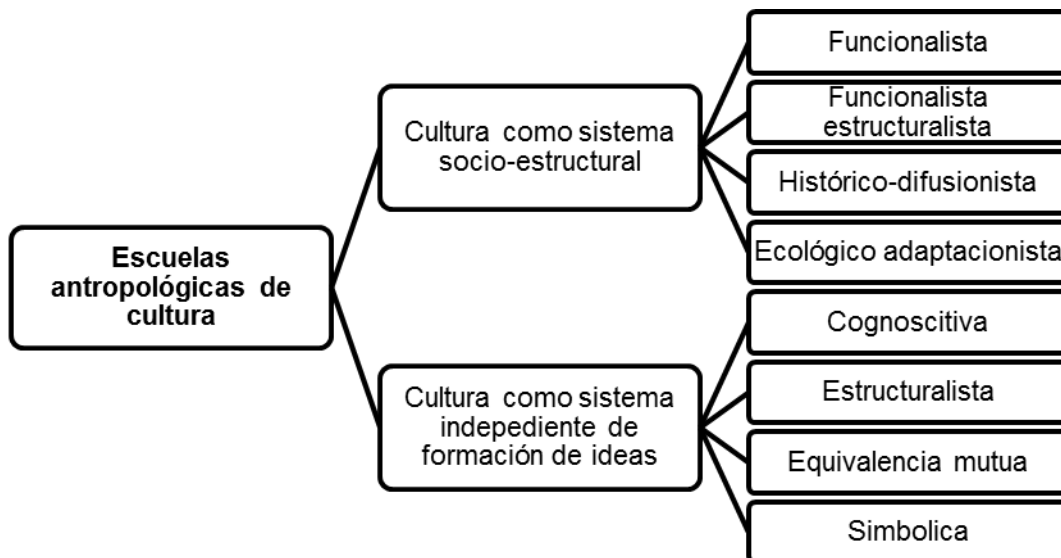
3.Consideraciones en torno a los conceptos de cultura y CO

En el capítulo anterior se abordó lo correspondiente al cambio organizacional, se mencionó que para propósitos del presente análisis se profundizaría en el componente cultural del cambio organizacional. Para abordar dicho componente cultural del cambio organizacional, en el presente capítulo en primer lugar se realiza una aproximación general a los conceptos de cultura y CO desde posturas provenientes tanto de la antropología cultural como de las corrientes de pensamiento organizacional. En segundo lugar se presentan las diferentes definiciones de CO, rescatando los aportes de la escuela simbólica de la antropología cultural para la construcción de una definición propia de lo que es la CO. Como tercer punto se abordan los distintos tipos de culturas que pueden coexistir en una organización. Finalmente, como cuarto punto se analizan los diferentes niveles de análisis cultural.

3.1. Aproximaciones antropológicas y organizacionales a la cultura

La evolución de las sociedades sugiere que la existencia de los seres humanos no es independiente de la cultura, más aún que sin la cultura no hay seres humanos (Geertz, 2003; García, 2007). Por ello, para los antropólogos culturales el tema de la cultura ha sido motivo de estudio durante décadas. En la antropología cultural se pueden distinguir dos corrientes principales para abordar el concepto de cultura: i) como sistema socioestructural, y ii) como un sistema independiente de la formación de ideas (Ver Gráfico 11).

En la perspectiva de la cultura como sistema socioestructural se considera que la esfera social y la cultural se encuentran integradas en un solo sistema sociocultural y se supone que en estas dos dimensiones existe armonía y coherencia. Bajo esta corriente se engloban diferentes escuelas, dentro de las cuales se encuentran: la funcionalista, la funcionalista estructuralista, la histórico-difusionista, y la ecológico adaptacionista (Allaire y Firsirotu, 1992). En la perspectiva que concibe a la cultura como sistema independiente de formación de ideas se propone una distinción entre los sistemas sociales y culturales, aclarando que estos sistemas se encuentran interrelacionados de diversas formas pero son distintos. Dentro de las escuelas adscritas a esta corriente están: la cognoscitiva, la estructuralista, la de equivalencia mutua y la simbólica (Allaire y Firsirotu, 1992).

Gráfico 11. Escuelas antropológicas de cultura

Fuente: Elaboración propia a partir de Allaire y Firsirotu (1992)

Dependiendo del tipo de escuela de la antropología cultural existe una manera diferente de comprender los fenómenos culturales. La cultura puede ser vista como: un instrumento para satisfacer necesidades (funcionalista), un mecanismo de adaptación a la sociedad (funcionalista-estructuralista), un comportamiento transmitido socialmente que proporciona pautas para vincular a las comunidades con el ambiente (ecológico-adaptacionista), una forma temporal que es producto de procesos históricos (histórico-difusionista), un sistema de conocimiento que contiene lo que se debe creer para comportarse de una forma aceptable en la sociedad (cognoscitiva), una construcción de la mente humana (estructuralista), un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que proporcionan una estructura general para la predicción de los comportamientos de las personas (estructura de equivalencia mutua), o un sistema de significados y símbolos colectivos (simbólica). Cabe mencionar que cada una de estas escuelas de la antropología cultural han dado lugar a diferentes corrientes de pensamiento en la teoría organizacional, incluso podría afirmarse que cada una de las escuelas antropológicas culturales tiene un equivalente en el estudio de las organizaciones. A continuación se presenta en las Tabla 10 y Tabla 11 las equivalencias entre las escuelas antropológicas culturales y las organizacionales.

Tabla 10. Equivalencias entre las escuelas antropológicas culturales y organizacionales que ven la cultura y las organizaciones como sistemas socioculturales

Escuelas Antropológicas	Definiciones de cultura	Vínculos con los escritos de gestión organizacional	Principales teóricos e investigadores en gestión organizacional
Funcionalista (Malinowski)	La cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura (instituciones, mitos, etc.) en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos	El sistema sociocultural de las organizaciones refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo organizacionales. De cierta forma, las organizaciones son lugares de promulgación y escenificación para la satisfacción de las necesidades de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de relaciones humanas (Mayo, Roethlisberger et al.) • Escuela del hombre social (Homans, Zalesnick) • La realización de sí mismo (Maslow, McGregor, Likert, Argyris). • McClelland y las motivaciones empresariales y gerenciales • La estrategia gerencial (Andrews; Guth, Learned, Christensen, Henderson)
Funcionalista-Estructuralista (Radcliffe-Brown)	La cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos	Una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macrosistema, justificando así la posición y el papel de la organización en el sistema social circundante. Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela estructuro-funcionalista (Parsons, Barnard, Crozier) • El hombre complejo (Schein, Bennis)
Ecológico – Adaptacionista (White, Service, Rappaport, Vayda, Harris)	La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica	Las organizaciones son productos de la interacción dialéctica con el ambiente, pero la cultura es solo uno de los factores influyentes de la contingencia. Pueden constituir subculturas un poco diferentes de su sociedad, pero tienen más bien a estar conformes	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del sistema abierto (Katz y Kahn) • Teorías de la contingencia (Thompson, Perrow, Lawrence y Lorsch, Burns y Stalker, Blau y Scott) • Estudios interculturales de organizaciones (Dore, Tracy y Azumi, Pascale, Hickson, Hinings et al., etc.) • Perspectiva de sistemas socio-técnicos (Emery y Trist; Miller y Rice) • El grupo Aston (Pugh, Hickson et al.) • Escuela de ecología demográfica (Hannan y Freeman; Aldrich) • Nueva escuela de relaciones organización-ambiente (Pfeffer y Salancik, Meyer y col.)
Histórico-difusionista (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber)	La cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, súper orgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación	Las formas organizacionales nacen y desaparecen según las circunstancias históricas. Las organizaciones son actualizaciones sociales de su propia génesis y de sus transformaciones en el curso de los años	<ul style="list-style-type: none"> • Chandler • Stinchcombe • Scott • Filley y House

Fuente: Allaire y Firsirotu (1992, p. 34-37)

Tabla 11. Equivalencias entre las escuelas antropológicas culturales y organizacionales que ven la cultura y las organizaciones como sistemas de ideas

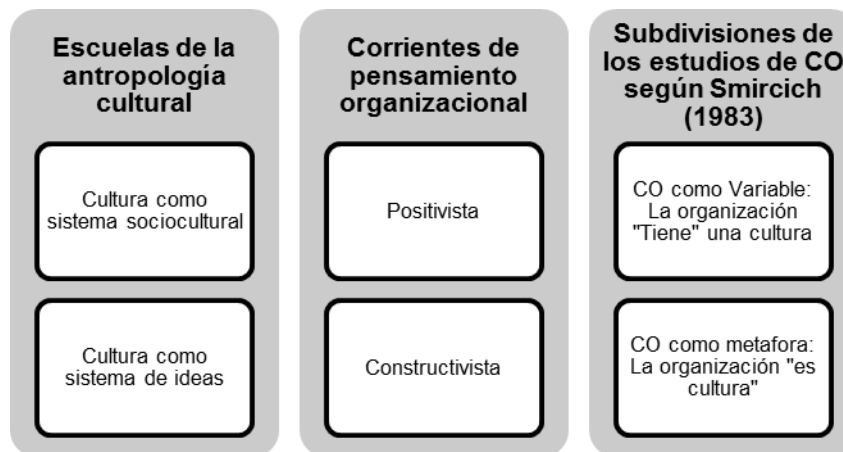
Escuelas Antropológicas	Definiciones de cultura	Vínculos con los escritos de gestión organizacional	Principales teóricos e investigadores en gestión organizacional
Cognoscitiva (Goodenough)	La cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que se debe creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de su sociedad	-La cultura organizacional se define como una percepción duradera y general de las características de la organización. Su función primordial es influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos. -Las organizaciones son productos sociales basados en los mapas colectivos de cognición de los miembros. Ellos proporcionan el esquema necesario para la acción organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional (Evan, Campbell et al., James y Jones, De Cotü y Koys, Schneider, Payne y Pugh, Tagiuri y Litwin, Springer y Gable, etc.) • Aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, Hedberg, Arrow, Heirs y Pehrson, Hedberg y Jönsson)
Estructuralista (Levi-Strauss)	Las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y trasformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes.	¿Las organizaciones y los procedimientos son manifestaciones sociales diversas de procesos de pensamiento universales y subconscientes? March y Simon afirman que las estructuras y los procesos organizacionales reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos. Pero el tema nunca se ha profundizado	<ul style="list-style-type: none"> • Presuposiciones cognitivas (March y Simon) • Investigaciones sobre el estilo cognitivo (McKenney y Keen, Kolb)
Estructura de equivalencia mutua (Wallace)	La cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción recíproca del comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos	Las organizaciones constituyen lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad; las micromotivaciones de los empleados se amalgaman en macrocomportamiento organizacional gracias a la elaboración de estructuras cognitivas que sirven para la predicción recíproca del comportamiento. El grado de participación de los miembros es proporcional al interés que allí encuentran.	<ul style="list-style-type: none"> • Hemisferio izquierdo y derecho del cerebro (Mintzberg) • El espíritu de gerencia (Summer, O'Connell y Perry, Ewing) • Mapas de causalidad y de equivalencia recíproca (Weick, etc.) • Cálculo de participación (Barnard, March y Simon, Etzioni, Silverman, Selznick, Perrow) • Organizaciones de tipo A (Ouchi y Jaeger, etc.)
Simbólica (Geertz, Schneider)	La cultura, producto de la mente es el sistema de significados y símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones	-Producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso -Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros	<ul style="list-style-type: none"> • Sociología interpretativa accionista de las organizaciones (Weber y Silverman) • Escuela institucionalista (Selznick, Clark, Rhenman, Pettigrew, Eldridge, y Crombie, Wilkins, Harrison, Berg, Stymne, Handy) • Fenomenología, interaccionismo simbólico y etnometodología (Goffman, Turner, Brown, Garfinkel, Cicourel, Bittner, Burrell y Morgan, Smircich, Berger y Luckmann)

Fuente: Allaire y Firsirotu (1992, p. 34-37)

Como se ha venido mencionando desde la antropología cultural existen dos corrientes que abordan la cultura: la que considera la cultura como un sistema sociocultural, y la que concibe a la cultura como un sistema de formación de ideas. Estas dos tendencias propias de la antropología cultural han sido traslapadas al campo organizacional por diferentes teóricos organizacionales a efectos de conceptualizar lo que podría ser la CO.

Los teóricos organizacionales que se enmarcan bajo la corriente antropológica de la cultura como sistema sociocultural, defienden la idea de que las organizaciones son sistemas socioculturales, esto es *“sus componentes colectivos de significados y valores, sus sistemas de conocimientos y creencias se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado de la organización”* (Montealegre & Calderón, 2007, p. 52). Esta corriente de pensamiento organizacional se le conoce como positivista y se encuentra relacionada con la CO como variable planteada por Smircich (1983). Mientras que los teóricos organizacionales que se adscriben a la corriente antropológica de la cultura como sistema de ideas, entienden a la CO como una metáfora que define la organización (Sánchez, 2000). A esta corriente de pensamiento organizacional se le llama constructivista y se relaciona con la CO como metáfora de Smircich (1983). De tal modo, las diferentes aproximaciones a la CO pueden agruparse en dos grandes corrientes: positivista (CO como variable) y constructivista (CO como metáfora) (Ver Gráfico 12).

Gráfico 12. Comparación entre las escuelas antropológicas culturales y las corrientes de pensamiento organizacional



Fuente: Elaboración propia

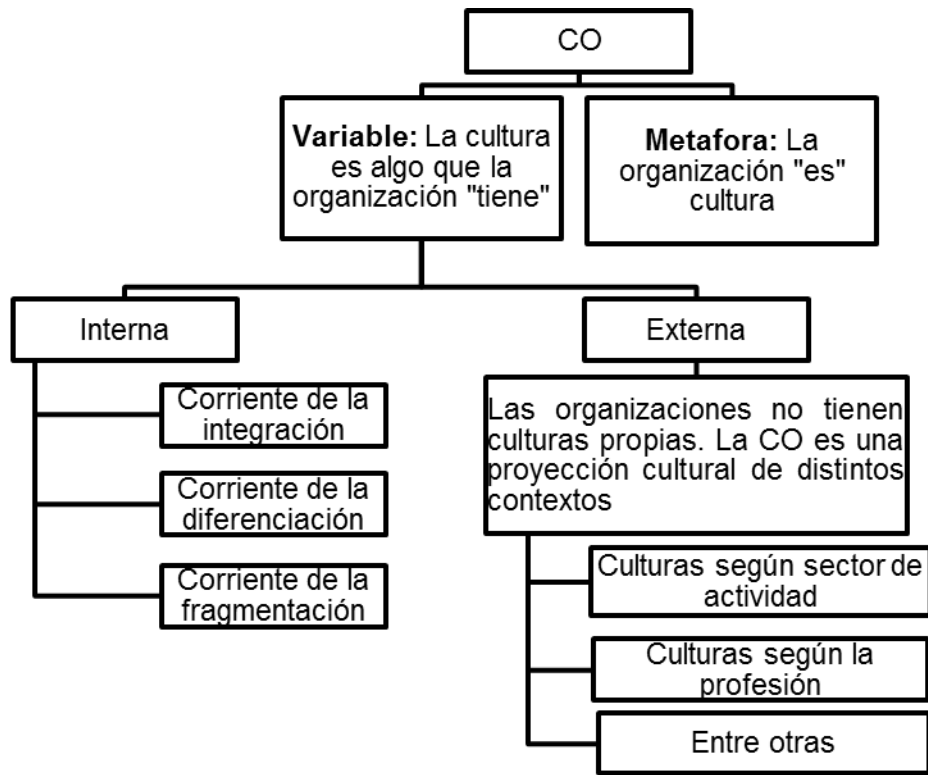
Bajo una perspectiva **positivista** la realidad se considera como algo dado, independiente de la acción humana, de igual forma se concibe a las organizaciones como realidades artificiales, independientes de los seres humanos. Para esta corriente la cultura es algo que “tiene” la empresa, es una variable que puede observarse, medirse y manipularse, *“es diagnosticable, reconocible, y mediante ciertas precauciones metodológicas, transformable, manipulable, cambiante, entendiéndose susceptible de ser creada pieza por pieza, gracias a líderes-campeones-héroes-paradigmas que allí forjan los valores y los símbolos”* (Peters y Waterman, 1982; Barnard, 1938; Selznick, 1966, 1957; citados en

Aktouf, 2002, 63). De ahí que, los investigadores de esta corriente centren su estudio en los artefactos, los ritos y demás manifestaciones observables de la cultura, concibiendo a esta en últimas como un instrumento de control para quienes gestionan las organizaciones.

Por su parte los **constructivistas** ven la realidad como una construcción social, que solo adquiere sentido en la medida en que los seres humanos se lo confiere. Del mismo modo, bajo esta corriente de pensamiento se considera que las organizaciones son construcciones sociales constituidas por una serie de significados colectivos, los cuales se expresan a través del lenguaje y los símbolos. Para los constructivistas la cultura no es algo que “posea” la organización, sino que la organización “es” cultura. Por lo cual, desde esta perspectiva la cultura no se puede manejar, sólo existe la posibilidad de influenciar las interacciones sociales, que construyen la cultura de la organización. De ahí que, los investigadores que se enmarcan en esta perspectiva centran su estudio en los procesos comunicativos y simbólicos que se dan en la organización, como principal unidad de análisis en la construcción de la realidad social (Baumgartner, 2008; Sánchez, Alonso & Palací, 1999).

La diferencia entre perspectivas positivistas y constructivistas es que en la primera corriente la cultura es vista como externa a los seres humanos, es algo que “se tiene”, mientras en la segunda corriente consideran que la cultura se encuentra enraizada en las interacciones de los individuos o los grupos que conforman la organización, es algo que “se es” (Frassa, 2011, p.77).

Como se mencionó en párrafos anteriores una diferenciación similar es planteada por Smircich (1983), quien atendiendo a la naturaleza de la cultura agrupa los estudios comparativos de CO en dos grupos (Ver Gráfico 13). Un primer grupo en el cual se considera a la cultura como una variable y el cual se puede asimilar al enfoque positivista; y un segundo grupo que concibe a la cultura como una metáfora y el cual se identifica con el enfoque constructivista.

Gráfico 13. Subdivisiones de los estudios de CO según Smircich (1983)

Fuente: Elaboración propia con base en Smircich (1983) & Frassa (2011)

Smircich (1983) considera que la cultura vista como variable se puede subdividir en dos miradas: interna y externa. La **mirada interna** se centra en el proceso endógeno de creación de significados, concibiendo a la CO como autónoma del entorno, enfatizando en que la CO es un orden negociado producto de las interacciones de los miembros de las organizaciones. Por lo cual, la cultura es explicada en función de los actores sociales que la integran, y los cuales son quienes redefinen significados continuamente (Frassa, 2001). La mirada interna de la CO a su vez se divide en tres grandes corrientes que según Meyerson y Martin (1987, citados en Frassa, 2011) son: integración, diferenciación y fragmentación (para mayor información sobre estas tres corrientes revisar el Anexo D). Vale señalar que estas corrientes se han traslapado a los estudios que abordan la Cultura Organizacional Verde (COV), y por tanto estas tres corrientes serán retomadas en el capítulo 4 cuando se analicen los desarrollos de estas perspectivas en el ámbito de la COV.

En la **mirada externa** se agrupa la CO atendiendo a la dependencia o a la autonomía con el entorno, concibiendo al entorno como la principal unidad de análisis de las características que presenta la CO, en este sentido se plantea que *“las organizaciones no tienen culturas tan «propias» o características sino que son, en gran medida, una proyección cultural de sus contextos. Se habla, entonces, de culturas industriales, según*

sector de actividad, y de subculturas ocupacionales o profesionales, que tendrían más incidencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización que los rasgos asociados a la unicidad de la CO” (Frassa, 2011, p. 79).

Ahora bien, entendiendo: a) la equivalencia existente entre las dos corrientes de pensamiento organizacionales con las dos escuelas antropológicas culturales, b) la diferenciación positivistas-constructivistas, y c) la diferenciación cultura como variable y cultura como metáfora, para el presente análisis se adopta una perspectiva constructivista en la cual se entiende la cultura como una metáfora, como algo que “es” la organización, esta perspectiva en el campo antropológico cultural se asocia con la cultura vista como un sistema de ideas.

De otro lado, de las distintas escuelas antropológicas culturales que ven a la cultura como un sistema de ideas, teniendo en cuenta que con el presente análisis se busca comprender el significado de las interacciones y las interrelaciones que se dan en la organización, rescatando su diversidad y particularidad, para el abordaje del tema de la cultura se atiende específicamente a los planteamientos de la escuela simbólica de la antropología cultural, en tanto que esta recoge elementos de suma importancia como lo son: la interpretación y la significación. Los planteamientos de esta escuela serán claves para la definición que se realizará en el siguiente apartado de lo que es la CO (Para profundizar en los diferentes aportes de la escuela simbólica de la antropología cultural consultar el Anexo E). Después de haber abordado las corrientes antropológicas y organizacionales de la cultura, se procederá a abordar el concepto de CO.

3. 2. Definiciones de Cultura Organizacional

Como antecedentes a los estudios sobre cultura organizacional se encuentran los estudios realizados por Barnard (1938), Follet (1964) y Selznick (1957), quienes analizaron el papel de los dirigentes de las organizaciones, y el estudio de Mayo (1972) quien investigó sobre los factores que inciden en el desempeño del trabajador (García, 2006; Aktouf, 2002).

En la década de 1950, Elliot Jaques realizó una aproximación al concepto de CO, tomando prestado el vocablo de cultura propio de la antropología cultural al mundo empresarial, pero sin extraer todo aquello de lo que estaba cargado en su contexto original, ya que el concepto de CO de este autor recoge únicamente el conjunto de hábitos que son resultado de la interacción entre los miembros de la empresa. Este autor concibe a la cultura como un modo de pensar y actuar de manera habitual, el cual es aprendido, aceptado y compartido por los miembros de una organización (Aktouf, 2002).

De acuerdo con Dávila (2000; citado en García, 2006, p. 164) es *“hacia finales de los setenta que los estudios relacionados con la CO experimentan cierto ímpetu, sobre todo a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1985) desarrolla entre empresas*

norteamericanas y japonesas”. Así pues, a partir de finales de esta década se empezó a hablar de la existencia de una posible cultura propia a las organizaciones. A partir de entonces el concepto de CO ha ido cobrando importancia para las ciencias de gestión, en tanto que se ha convertido en un medio que posibilita que los dirigentes alineen las acciones de los miembros de la organización con los objetivos organizacionales, en tanto que bajo la perspectiva positivista la CO ha sido vista como un instrumento de manipulación, mediante el cual se gana la cooperación de los trabajadores y se moldea su comportamiento. Más aún, la definición de CO dominante en la gestión empresarial, da lugar a múltiples abusos, en tanto que se confunde CO con gestión de la CO, considerando que los actos y los discursos de los dirigentes constituyen por si solos una cultura (García, 2007; Higueta & Leal, 2010).

En la actualidad, son variadas las definiciones que se tejen alrededor de lo que es la CO, teniendo en cuenta que el presente análisis se enmarca en una perspectiva constructivista a continuación en la Tabla 12 se aborda algunas de las definiciones que se circunscriben a esta perspectiva, no se abordaran las definiciones de la corriente positivista (Schein, entre otros), ya que no es el centro del análisis. Cabe mencionar que no se aborda la totalidad de las definiciones existentes en la corriente constructivista, sino algunas de las más trabajadas en la literatura contemporánea sobre el concepto de CO.

Tabla 12. Definiciones de CO que se adscriben a la perspectiva constructivista

AUTOR	Definición de CO
Pettigrew (1979)	Es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un determinado grupo en un tiempo dado
Siehl y Martin (1984)	Es el cemento que compacta a una organización a través de patrones de significados y se enfoca en los valores, las creencias, y las expectativas que los miembros llegan a compartir
Robbins (2009)	Es el sistema de significados compartidos, que se configura a partir de la percepción común de los miembros de la organización
Porras (2009)	Es un sistema o conjunto central de convicciones, en términos de creencias y valores, que se construyen colectivamente a partir de la experiencia diaria, es decir a través de la interacción simbólica, y que regulan, orientan, condicionan y determinan las percepciones, los pensamientos, los sentimientos y las acciones (actuaciones) de las personas miembros de un grupo social u organización productiva en este caso
Ouchi (1981)	Es un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y las creencias implícitos o conscientes de la organización a sus empleados
Mintzberb (1984)	Es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización
Deal y Kennedy (1982)	Es la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí
Etkin (2000)	Son los conocimientos, las creencias y los valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas
Smircich (1983)	Metáforas raíz o símbolos de integración

Fuente: Elaboración propia con base en Martínez (2010), Heidtmann & Coelho (2009), Pérez (2009), Porras (2009), Montealegre & Calderón (2007), Pérez (2007), Sánchez (2000) & Smircich (1983)

Analizando las Tabla 10, Tabla 11 y Tabla 12 se puede apreciar que el concepto de cultura no es unívoco, tanto en la antropología como en las ciencias de gestión no hay un

consenso sobre el significado de cultura. Esta diversidad se explica en la medida que el concepto de cultura usado por los investigadores organizacionales *“se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura. La investigación está guiada por diferentes metáforas y busca diferentes fines; cada metáfora a su vez, da lugar a particulares intereses y preguntas de investigación, como también a abordajes metodológicos determinados”* (Smircich, 1983; Citado en García, 2006, p 164). Pese a que no hay un consenso en la definición de cultura, existen unos nexos entre los conceptos de cultura propios de la antropología, y los conceptos de CO utilizado por las ciencias de gestión como se pudo visualizar en las Tabla 10 y Tabla 11.

Vale señalar que la mayoría de las nociones de CO se basan solamente en un aspecto crítico de la cultura: la idea de que ciertas cosas son compartidas por un grupo. Sin embargo, el concepto de cultura comprende otros elementos críticos como lo son: la estabilidad estructural, la profundidad, la amplitud y la integración (Schein, 2004). En este sentido, cuando se habla de cultura es importante tener en cuenta que ésta: a) no solo es común, sino también estable en tanto que define al grupo (estabilidad estructural), b) es el aspecto más arraigado, profundo e inconsciente de un grupo y por tanto el menos tangible y visible de los demás aspectos (profundidad), c) una vez se ha desarrollado, ésta cubre la totalidad del funcionamiento de un grupo (amplitud), y d) con la cultura se busca la integración del grupo.

Teniendo en cuenta los aportes de la escuela simbólica de la antropología cultural y las aproximaciones del movimiento interpretacionista dentro de las teorías de la organización a la CO, para propósitos del presente escrito se entiende por CO una estructura de significación socialmente establecida, un conjunto de sistemas en interacción de signos interpretables históricamente creados, en función de los cuales las personas forman, ordenan, sustentan y dirigen sus vidas (Geertz, 2003) en la organización. Se considera que dentro de dicha estructura se producen disputas por la asignación de significados referidos a determinados procesos de interacción social (Mendoza & Luna, 2000), que envuelven a los diferentes miembros de la organización.

De manera que, las culturas organizacionales que en realidad se constituyen dentro de la empresa *“no se logran como resultado de una acción deliberada y artificial de ingeniería. Estas culturas sólo pueden construirse mediante un compartir ante todo cosas concretas. Los elementos claves en este proceso son: el compartir al máximo aspectos de la vida de la organización, como las utilidades, la información, las decisiones, los locales, los materiales, etc. y la aplicación en los hechos de un discurso y una filosofía empresarial que deliberadamente rompa con las tradiciones administrativas más cimentadas, mediante el privilegio absoluto de lo oral, la apertura y la transparencia, la confianza y la autonomía generalizadas, el respeto y la valoración del empleado, la ausencia de puestos de supervisión y control, la cercanía y disponibilidad de los directivos, etc.”* (Aktouf & Chétien, 1995, p.123).

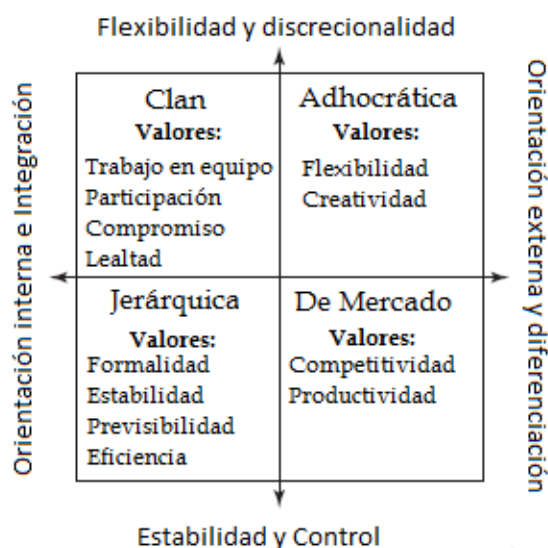
Bajo la misma idea se considera que los líderes del cambio (gerentes, fundadores, etc.) desempeñan un papel importante en la gestión del cambio cultural. No obstante, los demás miembros de la organización también pueden constituirse en facilitadores o limitantes en el proceso de cambio. Por tanto, que el cambio cultural sea exitoso se conseguirá a partir de un compartir colectivo en la organización por parte de todos los miembros que la integran y con la materialización del discurso o de la filosofía empresarial en todos los niveles organizacionales, es decir, que se visualice coherencia entre lo que se dice (filosofía empresarial) y se hace (actuaciones de los agentes), especialmente en el caso de los líderes del cambio, quienes deberían ser el ejemplo a seguir por los demás miembros de la organización. De igual manera, se entiende que es importante privilegiar el uso de prácticas que promuevan la apertura, la transparencia, la autonomía, el respeto, la comunicación entre los distintos miembros de la organización, por encima de las prácticas burocráticas que limitan el papel de las personas en el proceso de cambio y generan resistencias al proceso.

En el presente apartado se ha analizado la definición de CO, rescatando los aportes de la escuela simbólica de la antropología cultural. A partir de este marco conceptual, en los siguientes apartados se analizarán los tipos de CO y los niveles de análisis cultural.

3.3. Tipos de culturas organizacionales

Existen autores que consideran la existencia de diferentes tipos de cultura. Tal es el caso de Cameron & Quinn (1999) quienes proponen el Marco de Valores en Competencia (MVC), el cual se construye a partir de dos dimensiones, como se muestra en el Gráfico 14.

Gráfico 14. Marco de Valores en Competencia- MVC



Fuente: Modificación a partir de Cameron & Quinn (1999, p.35). Traducción propia

Una dimensión diferencia criterios de efectividad que enfatizan en flexibilidad, discreción y dinamismo, de criterios que enfatizan en estabilidad, orden, y control. La segunda dimensión diferencia criterios de efectividad centrados en una orientación interna y de integración, de criterios con una orientación hacia la competencia y la diferenciación (externa). Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada cuadrante representa un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional. Los indicadores de efectividad representan lo que las personas valoran en el desempeño organizacional. De modo que dichos indicadores definen lo que es visto como bueno, correcto y apropiado. En suma, los cuatro cuadrantes de criterios definen el núcleo de los valores fundamentales mediante los que se hacen juicios sobre las organizaciones. Dentro de los cuatro cuadrantes se ubican empresas con culturas: Clan, adhocrática jerárquica y de mercado (Ver Gráfico 14).

La cultura clan es llamada así porque es similar a un tipo de organización familiar, sus características típicas son el trabajo en equipo, los programas de participación de los empleados y el compromiso corporativo de los empleados. Como supuestos básicos posee un ambiente que se puede controlar mejor a través de trabajo en equipo y del desarrollo de los empleados, los clientes están mejor como socios, la organización está en el negocio del desarrollo de un entorno de trabajo humano, y la tarea principal de la administración es capacitar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad (Cameron & Quinn, 1999).

La cultura adhocrática se caracteriza por adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. El objetivo de las organizaciones es fomentar la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad. Plantea como desafío importante producir productos y servicios innovadores, y adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades. A diferencia de la cultura de mercado y la jerárquica, la adhocrática no tiene el poder centralizado ni relaciones de autoridad. En cambio, la organización incentiva la iniciativa individual y los miembros se caracterizan por ser innovadores, creativos y tomadores de riesgos (Cameron & Quinn, 1999).

La cultura jerárquica se caracteriza por un lugar formalizado y estructurado para trabajar, procedimientos para gobernar lo que la gente hace. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia. En este tipo de cultura los líderes tienen como objetivo ser buenos coordinadores y organizadores. Además, se busca la implementación de normas y políticas formales para mantener unida la organización (Cameron & Quinn, 1999).

La cultura de mercado se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí, no se dirige hacia los asuntos organizacionales internos sino que se orienta hacia el ambiente externo, centrando su atención principalmente en las transacciones con grupos externos, como proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, sindicatos, y los reguladores. A diferencia de una jerarquía, en la que se mantiene un control interno mediante las normas, los trabajos especializados, y las

decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera a través de mecanismos económicos marcados, así pues el enfoque principal de la cultura mercado es la realización de transacciones (intercambios, ventas, contratos) con otros grupos para crear una ventaja competitiva. Bajo esta perspectiva la organización se encuentra orientada a los resultados y los valores fundamentales que dominan son la competitividad y la productividad (Cameron & Quinn, 1999).

En el siguiente capítulo se retomaran estos tipos de culturas, ya que dependiendo el tipo de CO existen diferentes orientaciones hacia la sustentabilidad corporativa. Por el momento, vale señalar que se considera adecuado el uso de estas cuatro tipologías para el análisis cultural, en tanto que cada una de ellas refleja un conjunto de valores que es propio a diversos grupos que pueden formarse dentro de la organización. También cabe mencionar que estos cuatro tipos de culturas son ideales, y muestran una imagen consistente de cuatro grupos de valores y los medios por los cuales pueden ser alcanzados dichos valores. Lo cual no significa que estas sean incompatibles o mutuamente excluyentes. Los cuatro tipos de cultura pueden coexistir o no en una misma organización (Jones et al, 2005; Zammuto et al, 2000; citados en Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009).

3.4. Niveles de análisis cultural

Existen propuestas sobre las categorías que son centrales para agrupar las manifestaciones culturales, Hofstede et al. (1990) consideran que dentro de estas categorías se encuentran los símbolos, los rituales, los valores y los héroes. Schein (2004) propone un modelo metodológico compuesto de tres niveles: artefactos, valores y presunciones básicas colectivas. Por su parte, Bosche (1985) y Lemaître (1984), enunciaron como factores constitutivos de la CO los mitos, los ritos, los rituales, los valores, los héroes, los símbolos, los lenguajes, las leyendas, las metáforas, las historias y las sagas (Aktouf, 2002; Schein, 2004).

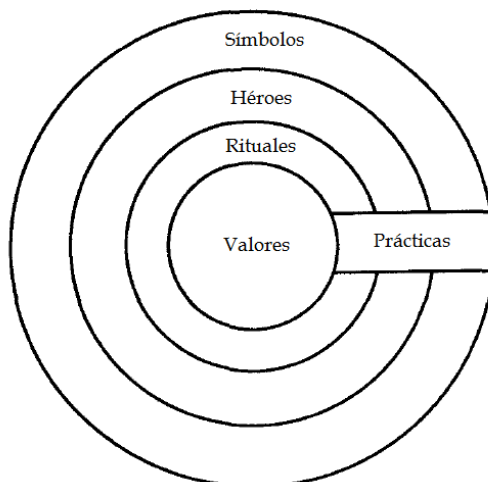
En general se reconoce que las categorías esbozadas por los diferentes autores son útiles, pero sobredimensionan el papel de los dirigentes, en el sentido de que se les asigna un poder para cambiar la cultura, omitiendo las interacciones que se dan entre los demás miembros de la organización, y las interacciones con el entorno externo, las cuales pueden influir en la construcción de la CO. Vale señalar que se reconoce que las interacciones de los miembros de la organización con el entorno externo puede influenciar la CO pero este tema no es motivo de estudio en el presente análisis, el centro de análisis son las interacciones que se producen al interior de la organización.

Teniendo en cuenta la problemática y las limitaciones que encierra el uso de las distintas categorizaciones que existen en torno a las manifestaciones culturales, pero ante la necesidad de distinguir estas manifestaciones para su análisis y abordaje, en la presente investigación se abordan los modelos de Hofstede et al. (1990) y el Schein (2004). Se eligen estos modelos en tanto que son los modelos de mayor referenciación en CO, sobre las categorías en las cuales se pueden agrupar las diferentes manifestaciones de

cultura (Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006), y en tanto que las categorías identificadas por estos autores captan la esencia de los diferentes niveles culturales.

En el modelo de Hofstede et al. (1990) las manifestaciones de cultura son agrupadas en cuatro categorías: símbolos, héroes, rituales y valores. (Ver Gráfico 15).

Gráfico 15. Manifestaciones de cultura según Hofstede et al. (1990).



Fuente: Hofstede et al. (1990). Traducción propia

Los símbolos son palabras, gestos, imágenes, u objetos que tienen un significado especial dentro de una cultura. Los héroes son las personas, vivas o muertas, reales o imaginarios, que poseen características muy apreciadas en la cultura y que por lo tanto sirven como modelos de comportamiento. Los rituales son actividades colectivas que son técnicamente superfluas, pero son socialmente esenciales dentro de una cultura. Estos autores ubican estas categorías como si fueran pieles sucesivas de una cebolla, en donde en el nivel menos profundo se encuentran los símbolos, los héroes y los rituales, los cuales son agrupados bajo el término prácticas, esto debido a que estas categorías son visibles para un observador, y en el nivel más profundo se encuentran los valores, que son ideas que se tienen sobre lo bueno y lo malo, lo normal y lo anormal, etc., estas ideas son inconscientes y rara vez discutibles, no pueden ser observadas como tal, pero se manifiestan en las alternativas de comportamiento (Hofstede et al., 1990).

De otro lado, el modelo propuesto por Schein (2004) se encuentra compuesto de tres niveles de análisis cultural; artefactos, valores y creencias compartidas, y suposiciones básicas. Estos niveles hacen referencia al grado en el cual el fenómeno cultural es visible al observador, y comprenden desde las manifestaciones que son tangibles y visibles hasta las que son profundamente arraigadas e inconscientes (Schein, 2004).

Los artefactos comprenden las manifestaciones que son visibles para el observador, dentro de las cuales se encuentran: el ambiente, el lenguaje, la tecnología, los productos, las creaciones, el modo de vestir, el estilo de dirección, los mitos y las historias acerca de

la organización, las exhibiciones emocionales, la lista publicada de valores, los ritos y las ceremonias observables, el clima y los elementos estructurales (tales como los organigramas, los procesos organizacionales por los cuales los comportamientos se convierten en rutina y las descripciones formales de cómo se trabaja en la organización). En suma, comprende las estructuras, los procesos y los comportamientos observables. Cabe mencionar que este nivel es el más fácil de observar y el más difícil de descifrar, en tanto que los observadores pueden hacer una descripción de lo que ellos ven y sienten, pero no pueden reconstruir lo que aquellas manifestaciones significan en el grupo analizado (Schein 2004).

Por otro lado, los valores y las creencias compartidas reflejan el sentido que las personas tienen sobre lo que debería ser, lo que está bien o mal, o lo que funciona o no funciona en la organización. Dichos valores y creencias compartidos se ven expresados en la filosofía empresarial, las metas y la estrategia de la organización¹⁵.

Las suposiciones básicas son teorías en uso que no son debatibles y por tanto son difíciles de cambiar, estas guían el comportamiento de los miembros de la organización, indicando cómo se debe percibir, pensar y sentir respecto de las cosas. En suma son percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentados y son fuente última de los valores y de las acciones (Schein 2004). Dentro de estas suposiciones básicas se encuentran las suposiciones sobre la relación con el medio, la naturaleza de la realidad, la naturaleza humana, entre otras.

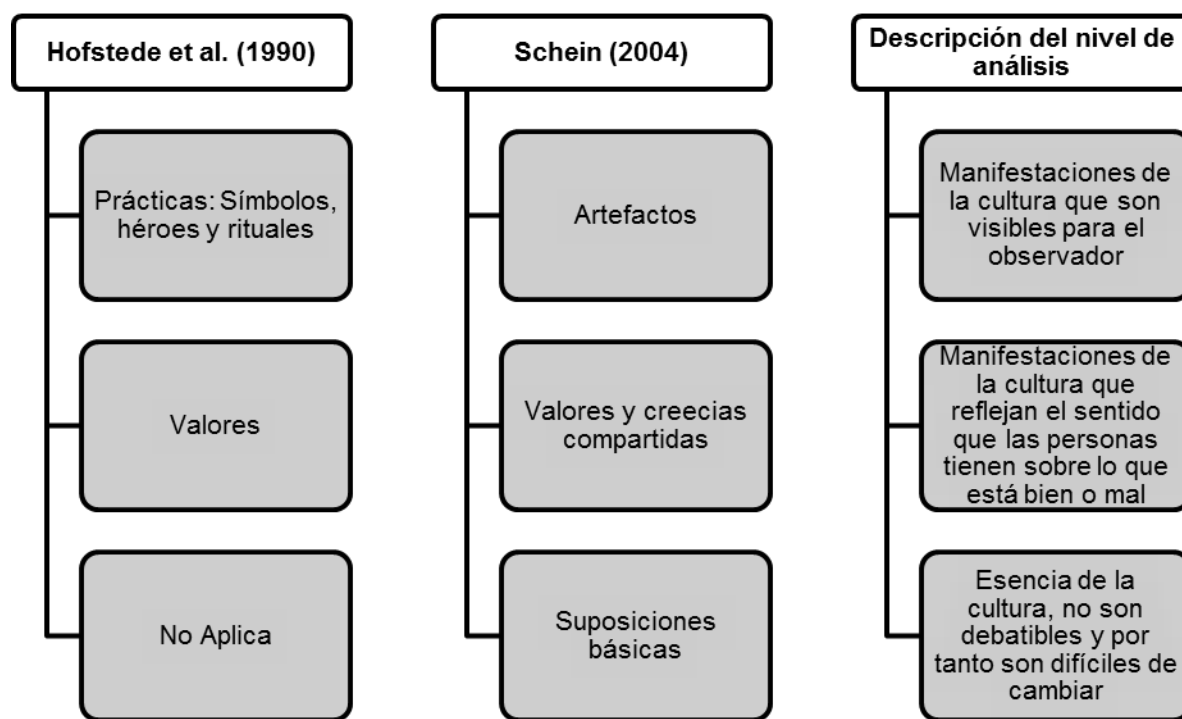
Es relevante resaltar que para Schein (2004) las suposiciones básicas son la esencia de la cultura, mientras los valores, las creencias compartidas y los artefactos se enmarcan bajo las manifestaciones de la cultura. Otro punto importante a tener en cuenta es que los tres niveles de análisis de la cultura se encuentran interrelacionados de tal forma que para la comprensión de uno de ellos, es indispensable el análisis de los demás. De manera que, un análisis superficial de los artefactos puede llevar a confusiones, por ello se requiere un análisis más profundo a partir de las creencias y los valores, que son los que permiten predecir en gran medida las manifestaciones observadas en el nivel de los artefactos. De igual manera, se debe tener claridad en que las creencias y los valores explican grandes áreas de la conducta, pero no explican en su totalidad la cultura. Por ello, para obtener un nivel de comprensión más profundo de las conductas se debe indagar sobre las suposiciones básicas que las soportan (Schein 2004).

Los modelos de Hofstede et al. (1990) y Schein (2004) tienen semejanzas y diferencias. Las prácticas señaladas en el primer modelo se asemejan a los artefactos del segundo modelo en tanto que ambos autores consideran que estos niveles hacen referencia a las

¹⁵ Vale la pena señalar que, cuando un grupo es creado o encara una nueva tarea, es el líder quien en base a sus propias creencias establece lo que debería ser o cómo se debería realizar la tarea. Sin embargo, para que la propuesta del líder se transforme en un valor compartido, el grupo debe comprobar que esta propuesta da buenos resultados y tener una percepción compartida de dicho éxito. Cuando el grupo sigue aplicando la solución propuesta por el líder en reiteradas ocasiones y con buenos resultados, ese valor compartido se transforma en una suposición básica compartida (Schein, 2004)

manifestaciones de la cultura que son visibles para el observador. Los valores del primer modelo se asemejan a las creencias y los valores compartidos del segundo modelo, ya que en ambas clasificaciones se refieren a las manifestaciones de la cultura que reflejan el sentido que las personas tienen sobre lo que está bien o mal. La principal diferencia es que el modelo del primer autor no incluye las suposiciones básicas, las cuales si son incluidas en el segundo modelo (Ver Gráfico 16).

Gráfico 16. Comparación del modelos de Hofstede et al. (1990) y Schein (2004)



Fuente: Elaboración propia con base en Hofstede et al. (1990) y Schein (2004)

Ya que los niveles de análisis cultural propuestos por estos dos autores guardan relación y teniendo en cuenta que los niveles de análisis de Schein (2004) presentan un nivel adicional al de Hofstede et al. (1990) y que dicho nivel es la esencia de la cultura. En el presente análisis se adopta el modelo de Schein (2004). En el siguiente capítulo cuando se haga referencia a los distintos niveles de análisis la COV se retomará esta clasificación.

Ahora bien, en el presente capítulo se elaboró un marco conceptual para el entendimiento de la CO, diferenciando las perspectivas antropológicas y organizacionales existentes para abordar el tema de la cultura, se realizó una definición de lo que se entiende por CO rescatando los aportes de la escuela simbólica de la antropología cultural y se identificaron los tipos de culturas y los niveles de análisis

cultural. A partir de este marco en el siguiente capítulo se abordará lo correspondiente a la COV.

4. Cultura Organizacional Verde

En el primer capítulo se abordó lo correspondiente a la gestión ambiental empresarial, enfatizando en el caso del SGMA de ISO 14001, identificando que este sistema de gestión presenta múltiples problemáticas, algunas de ellas relacionadas con su desconexión con la cultura y con el cambio organizacional. Para solventar las falencias en estos dos aspectos en el capítulo dos y tres se analizó las temáticas de cambio y CO. En el capítulo dos se definió que se entiende por cambio organizacional y partiendo de distintos modelos de cambio organizacional se identificaron las dimensiones y fases que deben ser contempladas en un proceso de cambio, una de estas dimensiones es la cultural. Por ello, en el capítulo tres se realizó un abordaje del tema de la CO, definiendo que se entiende por esta, los tipos de culturas que pueden coexistir en una organización y los niveles de análisis cultural. A partir de los planteamientos de cada uno de los capítulos precedentes, en el presente capítulo se construirá un modelo analítico que permita comprender el papel de la cultura organizacional en la implementación del SGMA en el marco de la sustentabilidad. Para lo cual, el presente capítulo se divide en seis grandes apartados. En el primero de ellos se analizarán los antecedentes y las críticas que existen entorno a los trabajos que han abordado la CO y las iniciativas de sustentabilidad corporativa. En el segundo, se plantea la definición y los niveles de análisis de la COV. Como tercer elemento se abordan los distintos tipos de culturas orientadas a la sustentabilidad. En cuarto lugar, se estudiarán las tácticas ambientales que son coherentes con cada tipo de cultura y las estrategias ambientales que tienen repercusiones sobre los distintos niveles de análisis cultural. En el quinto capítulo, se analizan los factores que pueden constituirse en facilitadores o limitantes del enverdecimiento cultural y su respectiva gestión. Finalmente, como sexto punto se presentará la propuesta de un modelo para la comprensión del papel de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad.

Vale señalar que en el presente capítulo cuando se utilice los términos pensar verde, COV, negocios verdes, etc., se hace referencia a concepciones, culturas o negocios orientados hacia la sustentabilidad ambiental. De otro lado, cuando se hable de enverdecimiento cultural, enverdecimiento de la estrategia, etc. se está haciendo referencia a volver verde la cultura, la estrategia, etc., es decir, orientar la cultura y la estrategia hacia la sustentabilidad ambiental.

4.1. Antecedentes y críticas de los trabajos orientados al estudio de la Cultura Organizacional y la sustentabilidad corporativa

Desde su surgimiento en los 1980s, el concepto de CO se ha convertido en uno de los más influyentes y controvertidos términos en la educación, la práctica y la investigación en gestión. En consecuencia, la gestión y la transformación cultural en la organización han sido referenciadas en los estudios sobre estos temas como procesos centrales en el enverdecimiento de la estrategia de negocios. La idea central es que las empresas deberían desarrollar culturas organizacionales más verdes o más socialmente responsables en dirección hacia negocios sustentables, argumentando que el desarrollo de una CO verde garantizará que las empresas no se limiten a actuar verde mediante la reducción de la contaminación o la venta de productos más ecológicos, sino que piensen verde y en esencia sean verdes (Crane, 1995). Asimismo, muchos escritores verdes argumentan que las organizaciones tendrán que ocuparse de que se produzcan cambios culturales a su interior con el fin de responder a los cambios ambientales del entorno externo (Stead and Stead, 1992; citado en Harris & Crane, 2002).

A pesar de que existen pocos estudios que analicen el papel de la cultura organizacional en relación con la sustentabilidad corporativa, los estudios realizados han propuesto modelos teóricos, algunos con estudios de caso para contrastar esos modelos, con metodologías cualitativas y cuantitativas. A continuación en la Tabla 13 se señalan los principales estudios que se han realizado sobre CO y sustentabilidad corporativa, y los aportes de cada uno de dichos trabajos.

Tabla 13. Contribuciones de los principales artículos sobre CO y sustentabilidad corporativa

Autores	Contribuciones
Crane (1995)	Sugirió que es posible la unidad cultural en un nivel superficial, pero señaló que no es posible unificar aspectos más profundos como creencias y valores. Por ello, los esfuerzos de administrar la cultura pueden resultar equivocados e inútiles. Propuso el concepto de CO para comprender lo que sucede al interior de las organizaciones, y no como objeto de gestión organizacional
Harris & Crane (2002)	Señalan que la gestión de la cultura no es completamente factible, pero que la manipulación astuta de los atributos culturales puede proveer un contexto más fructífero para que el cambio organizacional hacia la sustentabilidad ocurra. Encuentran siete factores que actúan como barreras o facilitadores para el cambio cultural verde, estos son: creencias de desempeño, macrocultura industrial, filosofías alternativas, barreras organizacionales, fragmentación cultural, eventos simbólicos y resistencia al cambio
Fernández, Junquera & Ordiz (2003)	Bajo el punto de vista basado en los recursos, señalan que la debilidad de la CO y las carencias en recursos humanos pueden ser obstáculos importantes en el proceso de la acción ambiental. Además, señalan que temas tales como: a) los deberes administrativos, b) el rol de la cultura organizacional en la formación de la conciencia ambiental de los stakeholders internos, c) la participación organizacional en temas ambientales, d) el entrenamiento y la preocupación ambiental, d) las motivaciones ambientales, los incentivos, y la implementación de innovaciones organizacionales, pueden ser muy importantes para la estrategia ambiental de la compañía
Howard-Grenville (2006)	Encuentra que la existencia de múltiples subculturas da lugar a divergentes interpretaciones y estrategias de acción para abordar las cuestiones ambientales, y que el poder relativo de las diferentes subculturas influencia las interpretaciones y las estrategias de acción que son finalmente adoptadas. La autora considera que una CO, sus subculturas, y las relaciones entre estas son centrales para comprender: a) los problemas ambientales que la organización busca responder, y b) la manera que la organización elige para responderlos

Balzarova, Castka, Bamber & Sharp (2006)	Argumentan que son cuatro los componentes que determinan la cultura organizacional, estos son: personas, procesos, estructuras y ambiente. Igualmente, señalan que se requiere un balance entre estas cuatro dimensiones, y que el tema no es necesariamente si las organizaciones muestran madurez en todas las dimensiones, sino que si la organización puede identificar las debilidades y orientarlas de manera positiva. De otro lado, mencionan que las organizaciones deben planear la transición de los viejos sistemas de valores hacia un nuevo grupo de valores (en el caso de ISO 14001:1996, valores basados en requerimientos e implicaciones de la norma), pues si las organizaciones implementan ISO 14001:1996 en sus culturas existentes, la implementación comúnmente falla
Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009)	Indicaron que: a) existen diferencias en cómo los empleados entienden la sustentabilidad corporativa, b) dichas diferencias pueden explicarse en parte por la presencia de subculturas organizativas y por diferencias en la conciencia de los empleados de las prácticas de sustentabilidad de la organización, c) el reconocimiento de subculturas es importante cuando se intenta cambiar la cultura organizacional, d) un énfasis en programas de cambios culturales generales es insuficiente frente a la presencia de subculturas organizacionales y dinámicas complejas que se tejen al interior de la organización, por tanto los programas de cambio cultural necesitan ser subdivididos en iniciativas de cambio subcultural, y e) es necesario comprender que existen diferencias en el poder y estado de las subculturas organizacionales
Baumgartner (2009)	Encuentra que las empresas muestran diferentes reacciones frente al reto de la sustentabilidad ambiental, habiendo empresas que: a) aún ignoran las cuestiones de sustentabilidad, b) cambian su retórica pero no su práctica empresarial, c) tratan de integrar los aspectos de sustentabilidad en sus estrategias y prácticas empresariales. Por tanto, se vislumbran diferentes tipos de estrategias ambientales, estas pueden ser introvertidas, conservadoras y visionarias. También señala que las empresas que deseen ser más sustentables requieren el conocimiento de su CO y llegar a un ajuste entre su CO y las actividades de sustentabilidad corporativa, ya que si las estrategias y actividades se encuentran acorde con la CO, los riesgos de que estas fracasen se reducen al mínimo
Abbett, Coldham & Whisnant (2010)	Encuentran que las iniciativas de sustentabilidad son más exitosas cuando las iniciativas se han desarrollado y aplicado de una manera que sea consistente con la cultura general de la compañía. Por tanto, las dimensiones culturales se deben considerar al diseñar e implementar iniciativas de sustentabilidad. Adicional, teniendo en cuenta que cambiar la cultura empresarial requiere un esfuerzo sostenido durante un largo período de tiempo, recomiendan que las iniciativas ambientales deben ser planificadas e implementadas para que coincidan con la cultura de la empresa para lograr el éxito a corto plazo
Linnenluecke & Griffiths (2010)	Señalan que no es posible que las organizaciones muestren una cultura organizacional unificada orientada hacia a la sustentabilidad, en la medida que existen diferentes subculturas en toda la organización, y los miembros de cada subcultura puede tener actitudes diferentes hacia la sustentabilidad corporativa. Señalan una serie de obstáculos y limitaciones importantes para el mantenimiento de los cambios relacionados con la cultura, incluyendo la rigidez organizativa y la existencia de subculturas organizacionales, sugiriendo que la adopción de los principios de sustentabilidad corporativa puede ocurrir en variadas dimensiones, y que los cambios en la dimensión más superficial pueden proporcionar un contexto propicio para los cambios en los valores y las creencias de los empleados o incluso en los supuestos básicos
Jabbour (2011)	Encontró que: a) es importante considerar la alineación de las prácticas de recursos humanos de manera sistemática, con el fin de poner a los trabajadores en el control de la gestión ambiental, y b) existe muy poca formalización de la inclusión de las cuestiones ambientales en las tradicionales prácticas de recursos humanos, lo cual puede afectar gravemente el buen comportamiento observado en la formación de equipos, en la CO y en el aprendizaje
Sitnikov & Bocean (2012)	Señalan que: a) el cambio organizacional se produce dentro de las empresas que construyen nuevos climas y culturas organizativas, b) no hay una receta para el éxito en términos de cambio cultural, sino que sólo el clima y la CO aceptados por todos los agentes generará que el cambio organizacional se mantenga en el tiempo, y c) la alta dirección es responsable de iniciar y gestionar el cambio organizacional. De otro lado, presentan un modelo de cambio para aumentar la sustentabilidad corporativa

Fuente: Elaboración propia con base en Crane (1995), Harris & Crane (2002), Fernández, Junquera and Ordiz (2003), Howard-Grenville (2006), Balzarova, Castka, Bamber & Sharp (2006), Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009), Baumgartner (2009), Abbett, Coldham & Whisnant (2010), Linnenluecke & Griffiths (2010), Jabbour (2011), y Sitnikov & Bocean (2012).

Los estudios que analizan la sustentabilidad corporativa y la CO, señalan que el desarrollo de una COV solo es posible con la cooperación y la educación entre los distintos grupos de interés claves dentro de las empresas y la sociedad. Por su parte algunos de los autores de la Tabla 13 identifican problemáticos los siguientes aspectos: a) concepción de que la organización realmente pueden exhibir una cultura corporativa unificada y concreta que sea identificable como verde, b) concepción de que el cambio cultural puede ser producto de una manipulación, gestión y control deliberados (Crane, 1995), c) presentación de visiones empobrecidas de lo que es la cultura, d) énfasis en formulas simplificadas de cambio verde, y e) desconocimiento de cómo y por qué debería darse el cambio cultural verde en la organización (Harris & Crane, 2002; Linnenluecke & Griffiths, 2010). Algunos de los trabajos más críticos al respecto señalan que: a) la cultura de la organización es imposible de cambiar o gestionar, b) que sólo los aspectos más superficiales podrían ser gestionados, c) no existe una cultura unificada en la corporación, y d) que en muchos casos los intentos de construir y comunicar una cultura unitaria pueden inhibir la expresión de pensamientos morales personales y reflexiones que pueden ser necesarios para la creación de soluciones ambientales duraderas (Crane, 1995).

Los valores inmersos en una CO orientada a la sustentabilidad corporativa (Ver Anexo F), es otro elemento de análisis. No obstante, los trabajos académicos centrados en este elemento, identifican los valores de una COV, como una prescripción, como elementos que la gestión debe patrocinar, como aspectos ampliamente compartidos y fuertemente mantenidos por todos los miembros de la organización (Hoffman, 1993; Welford, 1995; citados en Harris & Crane, 2002). Para propósito del presente análisis se considera demasiado optimista considerar que los gerentes pueden gestionar la cultura de la organización, pues como se indicó en el capítulo anterior, pese a que los gerentes juegan un papel relevante en los procesos de cambio cultural, el resto de miembros también desempeñan un rol clave en el proceso, a tal punto que los distintos agentes de la organización pueden constituirse en facilitadores o limitantes organizacionales del cambio cultural.

De igual forma, los modelos que han sido propuestos para abordar la relación de la CO con las prácticas de sustentabilidad enfatizan en diferentes aspectos de la CO en el marco de la sustentabilidad. Algunos autores como Baumgartner (2009) y Abbett, Coldham & Whisnant (2010) utilizan modelos provenientes de la literatura tradicional en CO, como el MVC de Cameron & Quinn (1999), y los niveles culturales de Schein (2004), para aplicarlos en las cuestiones ambientales. Otros autores introducen nuevos modelos para: a) identificar los factores que actúan como barreras o facilitadores para el enverdecimiento cultural (Harris & Crane, 2002), b) identificar posibles esquemas de interpretación y de acción medioambiental a nivel de la organización que pueden presentarse cuando existen diferentes subculturas dentro de una organización, “Modelo de Lentes” (Howard-Grenville, 2006), c) establecer las dimensiones de la CO –tales como personas, proceso, estructura y el ambiente- que desempeñan un rol importante en las prácticas de sustentabilidad (Balzarova, Castka, Bamber & Sharp, 2006), d) identificar los diferentes tipos de subculturas organizativas y su influencia en las acciones ambientales

(Howard-Grenville, 2006; Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009; Linnenluecke & Griffiths, 2010), y d) gestionar el cambio sostenible haciendo uso de componentes de CO y del ciclo de mejoramiento continuo de la calidad de Deming (Sitnikov & Bocean, 2012).

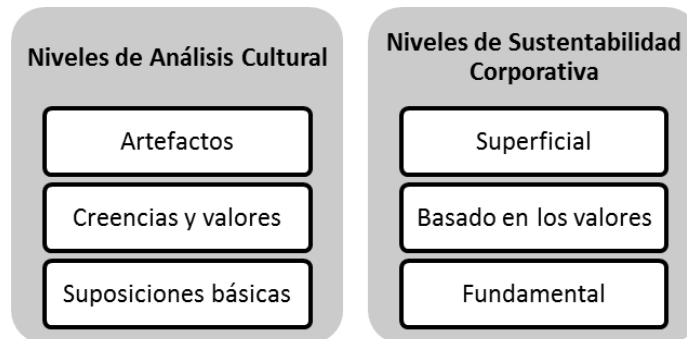
Teniendo en cuenta el abordaje realizado en relación a la CO y su influencia en la sustentabilidad corporativa, se propone construir un modelo analítico que permita comprender el papel de la CO en la implementación de un SGMA en el marco de la sustentabilidad. Para lo cual, en primer lugar se realizará una aproximación a lo que puede concebirse como una COV y sus diferentes niveles de análisis.

4.2. Cultura Organizacional Verde: Definición y niveles de análisis

El modelo a construir parte de plantear una definición de COV, que articula la CO y las cuestiones ambientales. El trabajo de Muster and Schrader (2011) es el único de los trabajos revisados que brinda una aproximación a lo que podría entenderse como una COV. Estos autores articulan a la definición de CO de Schein (2004) lo ambiental, considerando como COV *“un patrón de asunciones básicas compartidas”* (Schein, 2004, p.17) que se tienen sobre las cuestiones ambientales.

Tomando como referente la definición adoptada en el capítulo anterior sobre CO, no es pertinente entender la COV en términos de patrones dados. Desde una mirada constructivista, de la mano con los planteamientos de Geertz (2003) y articulando lo ambiental, se considera como COV una estructura de significación socialmente establecida, un conjunto de sistemas en interacción de signos interpretables históricamente, creados en relación a las cuestiones ambientales, en función de los cuales las personas forman, ordenan, sustentan y dirigen sus vidas en la organización.

Para desarrollar el concepto de COV, es importante identificar los ejes de análisis, dado que como se vio en el capítulo anterior la cultura se encuentra compuesta de diferentes niveles y dimensiones. Estos aspectos se abordan siguiendo las propuestas de Linnenluecke & Griffiths (2010) y Schein (2004). De tal modo, se atiende a los niveles superficial, basado en valores y fundamental de sustentabilidad corporativa planteados por Linnenluecke & Griffiths (2010), y a los niveles de análisis de la CO de Schein (2004) que son: artefactos, valores y creencias compartidas, y supuestos básicos. Igualmente, se tiene en cuenta que Linnenluecke & Griffiths (2010) encontraron que los diferentes niveles de análisis de la CO sugieren un paralelismo con los niveles de sustentabilidad corporativa (Ver Gráfico 17).

Gráfico 17. Contraste niveles de análisis de la CO y niveles de sustentabilidad

Fuente: Elaboración propia con base en Linnenluecke & Griffiths (2010)

En un nivel superficial de sustentabilidad corporativa, la adopción de los principios de sustentabilidad corporativa se realiza a través de soluciones técnicas, la publicación de informes de sustentabilidad corporativa, la integración de medidas de sustentabilidad en la evaluación del desempeño de los empleados, o capacitación de los empleados. Desde un nivel basado en valores, la adopción de los principios de sustentabilidad corporativa se lleva a cabo mediante cambios en los valores y las creencias de los empleados hacia valores más éticos y responsables ambientalmente. En un nivel fundamental, la adopción de los principios de sustentabilidad corporativa requiere un cambio en las suposiciones básicas acerca de la interdependencia de los sistemas humanos y ecológicos (Linnenluecke & Griffiths, 2010). En este sentido:

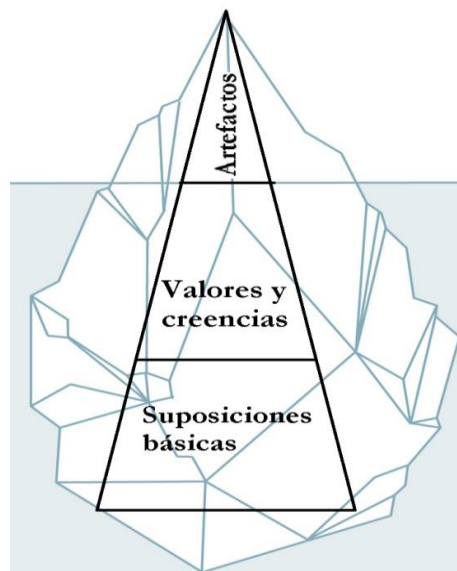
- El nivel superficial de la sustentabilidad corporativa guarda relación con los artefactos en tanto que en este nivel de sustentabilidad se emplean procesos, estructuras y comportamientos orientados hacia la sustentabilidad que son visibles en la organización, es decir, artefactos. Dentro de estas manifestaciones observables de COV se encuentran: la implementación de estructuras organizacionales orientadas hacia la sustentabilidad (inclusión de aspectos ambientales en el organigrama, los procesos organizacionales y las descripciones formales de cómo se trabaja en la empresa), el uso de tecnologías limpias, el análisis del ciclo de vida del producto, el ecodiseño, los mitos y las historias de la organización en relación a cuestiones ambientales, los principios de sustentabilidad corporativa (lista publicada de los valores ambientales que son promocionados por la empresa), los ritos y las ceremonias observables que se tejen alrededor de lo ambiental, la publicación de informes de sustentabilidad corporativa, la integración de medidas de sustentabilidad en la evaluación del desempeño de los empleados, la capacitación de los empleados, y demás soluciones técnicas que se orienten hacia la sustentabilidad (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Schein, 2004).
- El nivel de sustentabilidad corporativa basado en valores, como su nombre lo indica se relaciona con los valores y las creencias compartidas dentro de la organización. Dichos valores y creencias reflejan el sentido que las personas tienen sobre lo que debería ser, y se encuentran expresados en las estrategias, las metas y las filosofías ambientales de la organización. De modo que, la consideración de aspectos ambientales por parte de la

organización y la adopción de principios de sustentabilidad corporativa, debe llevar a cambios en los valores y las creencias de los diferentes miembros de la empresa hacia valores y creencias más éticos y responsables con el ambiente (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Schein, 2004).

- Finalmente, el nivel fundamental de la sustentabilidad corporativa se relaciona con las suposiciones básicas, en tanto que las suposiciones básicas al reflejar las percepciones inconscientes que constituyen la fuente fundamental de valores y acciones, la adopción de los principios de sustentabilidad corporativa requiere un cambio en las suposiciones básicas acerca de las cuestiones ambientales (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Schein, 2004).

Teniendo en cuenta el papel de estos niveles en el análisis de la cultura organizacional, es necesario pensar el lugar de cada uno, para ello el modelo del “iceberg cultural” propuesto por Hall (1976; citado en Statkaityte, 2011), es muy sugerente. En este sentido, como propone el Gráfico 18 la COV se puede asemejar a un iceberg, el cual presenta dos partes una externa y otra sumergida o interna. La parte emergente es observable, es consciente y se puede cambiar fácilmente, en suma esta parte se encuentra compuesta por los artefactos. La parte interna es profunda y no es evidente a simple vista, es inconsciente y difícil de cambiar, esta parte corresponde a las creencias y valores compartidos, y suposiciones básicas (Statkaityte, 2011). La parte interna es clave para mantener los artefactos y como categoría básica para entender las configuraciones de la cultura organizacional.

Gráfico 18. Niveles de análisis cultural verde



Fuente: Elaboración propia con base en Hall (1976; citado en Statkaityte, 2011) y Schein (2004)

Las suposiciones básicas, los valores y las creencias compartidas, y los artefactos pueden encontrarse orientados o tener como núcleo diversos aspectos de la vida organizacional tales como: las personas, la adaptación, la estabilidad, o la realización de tareas (Linnenluecke & Griffiths, 2010), centrándose en mejorar: a) la eficiencia mediante la aplicación de mejores procesos, b) como ser agresivo y contundente en la búsqueda de la competitividad, c) actividades que tienen que ver con la innovación en los productos y servicios de una organización, y d) actividades que tienen que ver con la construcción de capacidades humanas y el desarrollo de las personas (Abbett, Coldham & Whisnant, 2010). A raíz de lo cual surgen distintos tipos de culturas. Por ello, a continuación se procederá a abordar los diferentes tipos de culturas organizacionales que existen y cómo se orientan o pueden orientarse hacia la sustentabilidad.

4.3. Tipos de culturas orientadas a la sustentabilidad

Como se señaló en el capítulo anterior, atendiendo al grado de diferenciación interna en la organización, existen tres puntos de vista teóricos de la cultura en las organizaciones a saber, las perspectivas de integración, diferenciación y fragmentación. Para la presente tesis se abordaran las perspectivas de integración y diferenciación, rescatando los aportes de esta última perspectiva en relación a lo ambiental.

La perspectiva de la integración es muy popular en la literatura de sustentabilidad corporativa. Bajo esta perspectiva la CO se ve como una forma de promover una gestión empresarial, una estrategia y un marketing más verdes, mejorando el desempeño ambiental de las empresas. Por lo cual, bajo esta corriente el objetivo de los líderes de la organización es desarrollar una CO orientada a la sustentabilidad que sea fuerte¹⁶. Sin embargo, tales puntos de vista de una CO unificada han sido cuestionados tanto en la literatura de CO como en la literatura de sustentabilidad corporativa, en la medida que no abordan la incongruencia entre los valores individuales y los valores dominantes de la organización, ni la existencia de diferentes culturas en una misma organización (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Dentro de los estudios más representativos en COV, que se han enfocado en la conceptualización de un solo tipo ideal de cultura se encuentran los estudios de Hoffman (1993) y Welford (1995).

Por su parte, el enfoque de diferenciación crea las siguientes expectativas sobre la interrelación entre la CO y la adopción de la sustentabilidad de las empresas: a) diferentes subculturas pueden existir en una organización, b) los miembros de cada subcultura celebran actitudes hacia la sustentabilidad corporativa que son distintas de las de otras subculturas; refutando el punto de vista de que los valores promocionados por la

¹⁶ Fuerte en el sentido de que integre a los miembros de la organización y fomente un sentido de identidad y compromiso con los objetivos empresariales y las aspiraciones ambientales. Para lo cual se requiere el consenso entre los miembros de la organización de los valores, las creencias y las suposiciones que orientan su actuar, dichos valores deben ser promovidos por los líderes del cambio (fundadores o gerentes) y difundidos entre todos los empleados. (Linnenluecke & Griffiths, 2010)

alta dirección serán automáticamente difundidos y mantenidos por todos los miembros de la organización, y c) los programas de cambio cultural verde necesitan ser subdivididos en iniciativas de cambio subcultural, pues al contrario de lo que indica la perspectiva de la integración, la CO no es unitaria, dentro de una empresa pueden coexistir variadas subculturas (perspectiva de la diferenciación) (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009). Dentro de los pocos trabajos de COV que se adscriben a esta perspectiva se encuentran los de Crane (1995), Harris & Crane (2002), Howard-Grenville (2006), Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009), y Linnenluecke & Griffiths (2010).

Para propósitos de la presente tesis se atiende a la perspectiva de diferenciación para abordar la temática de la COV, considerando la posible existencia de fragmentación cultural al interior de una organización. Pero teniendo en cuenta que en la antropología cultural existen antropólogos remisos en utilizar el término subcultura, debido a que consideran que el prefijo “sub” es ofensivo y hace que las subculturas sean percibidas como “menos que” o de categoría inferior a una cultura dominante, nacional o de élite (Kottak, 2003), en el presente análisis no se considera apropiado el uso del término subculturas que se encuentra difundido en la literatura en gestión contemporánea, sino que se considera que existen diferentes grupos organizacionales definidos culturalmente, en este sentido se habla de “diferentes tipos de culturas organizacionales”.

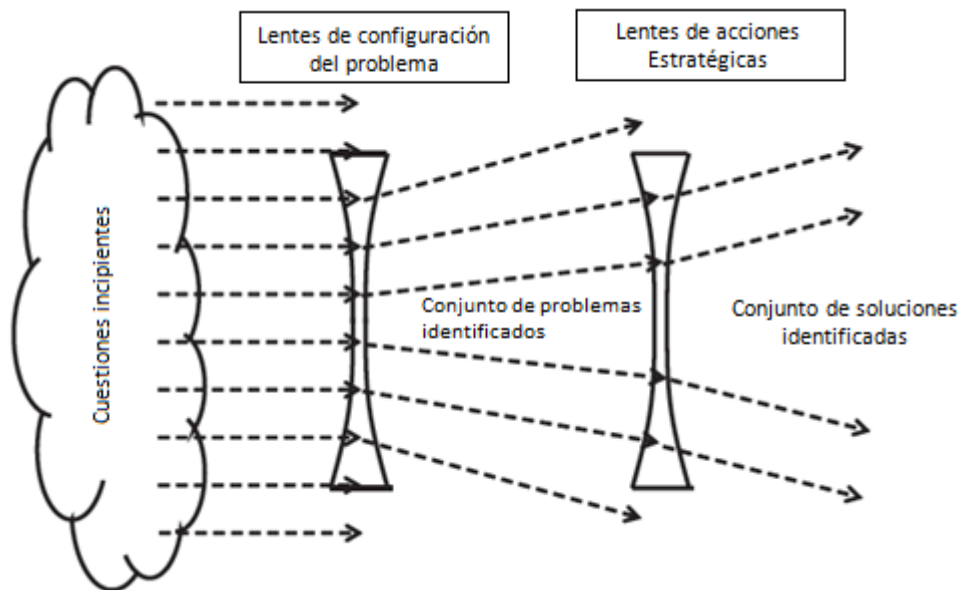
Es importante señalar que en párrafos anteriores y posteriores cuando se hace referencia a los planteamientos de los distintos autores en CO y COV que se adscriben a la perspectiva de diferenciación se encontrará con frecuencia el término subcultura, debido a que ellos lo usan, y para no caer en imprecisiones se deja el término de la forma en que ellos lo utilizan, sin que ello impliquen la aceptación de uso de tal prefijo para el presente análisis. De manera que, cuando se hacen análisis propios se evita el uso del prefijo “sub” por considerarlo peyorativo y reduccionista para definir los grupos culturales que se forman en la organización.

Ahora bien, Crane (1995) sugiere que el entorno cultural de la organización raramente se caracteriza por unidad, y que es más común la existencia de múltiples subculturas fragmentadas y contradictorias, pues las culturas organizacionales no son islas, sino que sus miembros se mueven inconsciente y constantemente dentro y fuera de varias subculturas. De hecho, una sola persona puede hacer parte de múltiples y superpuestas culturas dentro de su organización, y esto puede establecerse sobre una variedad de razones, tales como la profesión, la jerarquía, la clase, el origen, la raza, el sexo, etc. Igualmente, señala que cada una de las subculturas forma sus propias suposiciones, creencias y valores ambientales. Pero, la cultura que se presenta en la comunicación corporativa puede tener poco que ver con la realidad cotidiana de las personas dentro de la organización. De manera que la noción de una cultura monolítica verde no es una interpretación realista de la realidad cotidiana de la vida corporativa, sino que sirve más como un texto simbólico utilizado para apoyar las metas de gestión, el aumento de ventas de productos, la mejora de la reputación corporativa, etc., en tanto que fuera de la organización, una cultura unitaria con frecuencia actúa como un dispositivo cosmético para expresar temas ambientales en lo corporativo y en el marketing de producto, al mismo tiempo que sirve para ocultar los conflictos de creencias entre los empleados.

Siguiendo a Howard-Grenville (2006) se considera que los diferentes tipos de culturas organizacionales pueden asimilarse a lentes que definen la manera de filtrar los problemas y que producen una amplia gama de interpretaciones y estrategias de acción en torno a las cuestiones ambientales. Dichos lentes se pueden separar analíticamente en dos: los que filtran las cuestiones ambientales que son incipientes, para definir cuál es el problema ambiental (lentes de configuración del problema), y los que filtran los problemas ambientales que fueron definidos con el fin de seleccionar estrategias de acción o soluciones a dichos problemas (lentes de acciones estratégicas). También, se entiende que existen divergencias en los diferentes tipos de culturas, lo cual conlleva a dispersión e incongruencia en la definición de cuáles son los problemas ambientales incipientes, y a que las distintas subculturas privilegien diferentes aspectos en las cuestiones ambientales y por ende enfaticen en diferentes estrategias de acción. De ahí que, se puedan presentar dos situaciones: que los diferentes tipos de culturas organizacionales sean igualmente poderosas o que posean diferencias de poder (Howard-Grenville, 2006).

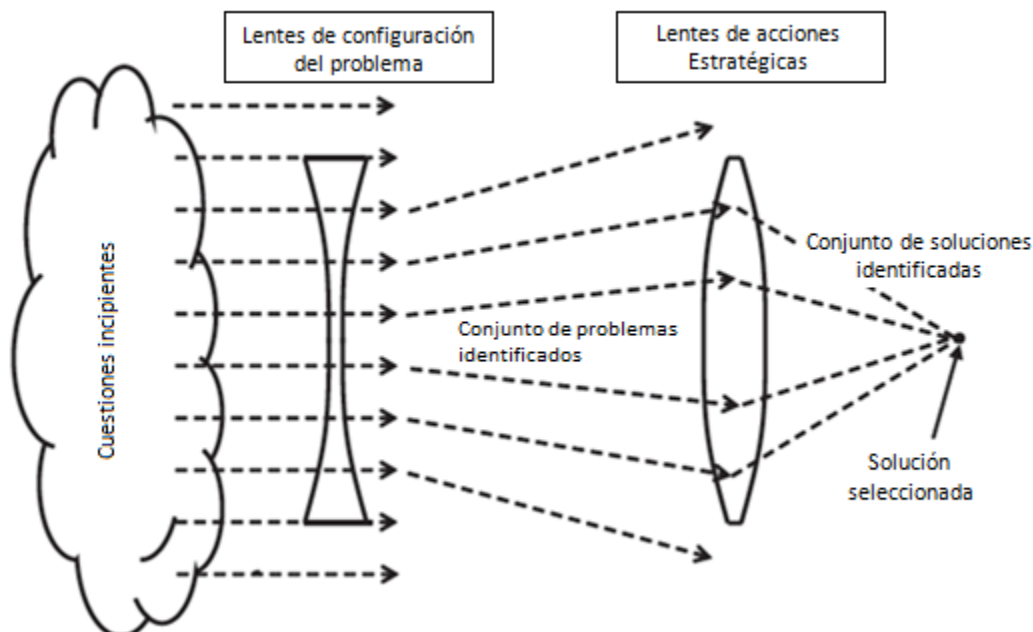
En el primer caso, cuando las subculturas son igualmente poderosas (Ver Gráfico 19) y existen divergencias en las interpretaciones del problema de las distintas subculturas (divergencia en el lente de configuración del problema), se realizan acciones para resolver los problemas ambientales identificados como relevantes en cada subcultura, conduciendo de este modo a soluciones divergentes, cada una promulgada en conformidad con la estrategia de acción favorecida por cada subcultura (divergencia en el lente de estrategia de acción). Mientras en el segundo caso, que es el más común debido a la existencia de desigualdad de poder entre subculturas dentro de la organización (Ver Gráfico 20), las interpretaciones divergentes de cada tipo de subcultura (divergencia en el lente de configuración del problema), se plasman en acciones que son ampliamente consistentes con las estrategias de acción de la subcultura dominante (convergencia en el lente de estrategia de acción).

Gráfico 19. Divergencia en la definición del problema y en los lentes de acción en las subculturas igualmente poderosas



Fuente: Howard-Grenville (2006, p. 66). Traducción propia

Gráfico 20. Divergencia en la definición del problema y convergencia en los lentes de acción en las subculturas desigualmente poderosas



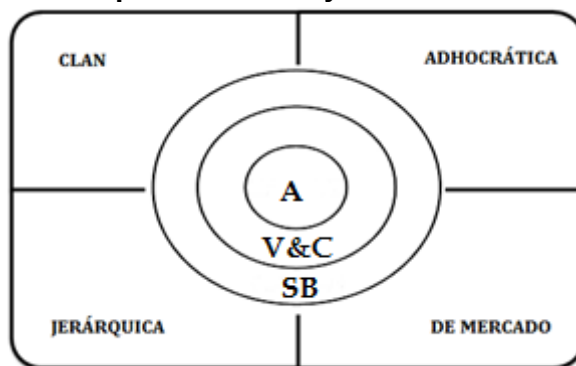
Fuente: Howard-Grenville (2006, p. 66). Traducción propia

Teniendo en cuenta los planteamientos del Modelo de los Lentes, para el presente análisis se considera que aunque sean variadas las interpretaciones del problema ambiental, en última instancia, algunas de estas interpretaciones tienen más influencia

que las otras y por ende se privilegiara la adopción de estrategias propias de la cultura que posea el mayor poder en la organización (Howard-Grenville, 2006).

Ahora bien, después del análisis del Modelo de los Lentes, se procederá a analizar cuáles son esos diferentes tipos de culturas que pueden presentarse en una misma organización, para ello se retoma la propuesta de Cameron & Quinn (1999) sobre el MVC, la cual fue mencionada en el capítulo anterior, y teniendo en cuenta que cada uno de los cuatro cuadrantes del MVC define los núcleos de valores sobre los cuales se realizan juicios sobre la empresa, para el análisis de la COV se propone vincular el modelo de Cameron & Quinn (1999) con los niveles de análisis cultural de Schein (2004), ya que dependiendo de las suposiciones básicas, y de los valores y las creencias que se compartan en la organización, se distinguen cuatro tipos de culturas organizacionales: clan, jerárquica, adhocrática, y de mercado (Ver Gráfico 21). Cabe mencionar, que para la elaboración del Gráfico 21 en lo correspondiente a los niveles de análisis cultural se sigue empleando la figura de un iceberg, pero para que las diferentes partes de este iceberg se reflejen en los distintos tipos de culturas se optó por poner la imagen del iceberg como si este se observara desde el cielo, siendo la parte externa del iceberg (artefactos) el círculo más pequeño y la parte sumergida (supuestos básicos) el círculo más grande.

Gráfico 21. Tipos de cultura y sus niveles de análisis



En donde: **SB**= Supuestos Básicos; **C&V**= Creencias y Valores; **A**=Artefactos

Fuente: Elaboración propia con base en Cameron & Quinn (1999) y Schein (2004)

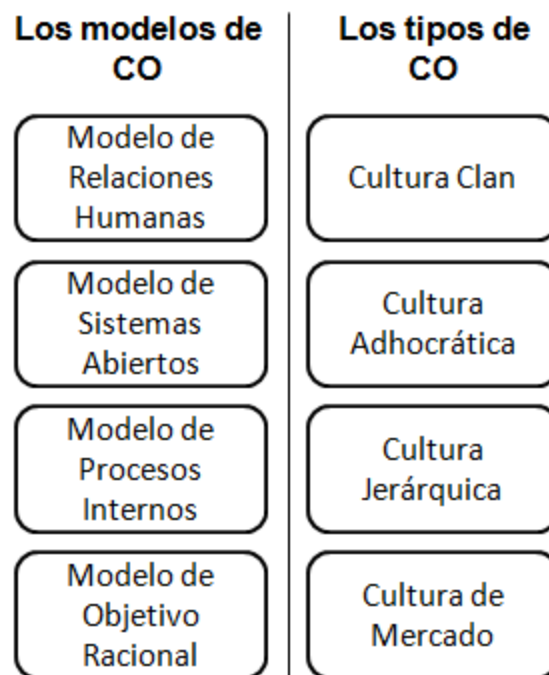
Ahora bien, Linnenluecke & Griffiths (2010)¹⁷ señalan que existe un vínculo entre las organizaciones que hacen hincapié en un tipo determinado de cultura (que se caracteriza

¹⁷ Estos autores utilizan el MVC de la CO para examinar la relación entre la sustentabilidad corporativa y la cultura organizacional, teniendo presente que no existe un marco cultural único que capture todos los aspectos relevantes de la CO, pero considerando que: a) el MVC ha sido validado en estudios anteriores, y recoge la mayor parte de las dimensiones propuestas de la CO (Cameron y Quinn, 2006; Howard, 1998; citado en Linnenluecke & Griffiths, 2010), b) el MVC ya ha sido empleado en estudios sobre el cambio cultural (por ejemplo, Zammuto et al., 2000), y c) se alinea con los esquemas de categorías ampliamente conocidos y aceptados que describen cómo las personas piensan, cómo organizan sus valores e ideologías, y la forma en que procesan la información (Barley y Kunda, 1992; Cameron y Quinn, 2006; Quinn, 1988; citados en Linnenluecke & Griffiths, 2010)

por uno o más de los cuatro tipos de cultura diferentes del MVC), y la adopción de principios de sustentabilidad corporativa. De manera que, cada tipo de CO presenta un conjunto de resultados en lo ambiental y una ideología coherente de gestión de cómo alcanzarlos. Estos autores proponen una relación entre cada tipo de cultura y la adopción de la sustentabilidad¹⁸.

Para el análisis de las relaciones entre las prácticas de sustentabilidad corporativa y los distintos tipos de cultura Linnenluecke & Griffiths (2010) y Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009), se refieren a la Cultura Clan como Modelo de Relaciones Humanas, a la Cultura Adhocrática como Modelo de Sistemas Abiertos, a la Cultura Jerárquica como Modelo de Procesos Internos, y a la Cultura de Mercado como Modelo de Objetivo Racional (ver Gráfico 22).

Gráfico 22. Los modelos de CO de Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009) frente a los tipos de CO del MVC



Fuente: Elaboración propia con base en Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009) y Cameron & Quinn (1999)

¹⁸ La relación propuesta por estos autores se realiza haciendo la salvedad de que la cultura de una organización se puede caracterizar por uno o más tipos de cultura del MVC, a pesar de que para propósitos de claridad conceptual en el estudio se desarrollen proposiciones para cada tipo de cultura particular.

Dependiendo del tipo de cultura existen unas prácticas de sustentabilidad. Una cultura enfocada en los procesos internos (jerárquica) pondrá mayor énfasis en el desempeño económico y la rentabilidad en su búsqueda de la sustentabilidad corporativa. El supuesto básico detrás de esta comprensión de la sustentabilidad es que el objetivo principal de la organización es la maximización del beneficio económico y la búsqueda de la eficiencia de los recursos. Por lo cual, se valora conseguir reducciones de costos, maximizar la producción y contar con un buen desempeño económico. En suma, bajo esta perspectiva cultural se considera que el compromiso con las cuestiones ambientales puede mejorar el desempeño económico de la empresa, y solo es viable perseguir iniciativas de sustentabilidad corporativa cuando éstas se traducen en ventajas competitivas para la empresa en la línea de fondos tradicionales. Cabe resaltar que bajo este tipo de cultura, al estar basada en la estabilidad y el control, es poco probable que se dé la aplicación de productos, servicios y modelos de negocios innovadores en materia ambiental (Linnenluecke, & Griffiths, 2010).

Una cultura centrada en las relaciones humanas (clan) enfatizará en el desarrollo, aprendizaje y creación de capacidades del personal interno en la búsqueda de la sustentabilidad corporativa. Bajo esta perspectiva cultural se contribuye al proceso de renovación y actualización de los conocimientos y formación del personal. En este tipo de cultura se promueve la igualdad de oportunidades y la diversidad en el trabajo, buscando el bienestar social y equitativo de los miembros de la organización para lograr la satisfacción, el compromiso y la productividad del personal, conllevando a la generación de emprendedores sociales que invierten su tiempo y energía en la defensa de los principios de sustentabilidad corporativa dentro de la organización. El problema que subyace a este tipo de cultura es que se presenta una tensión entre el objeto social de la organización y la búsqueda de fines sociales (Linnenluecke, & Griffiths, 2010).

Una cultura de objetivo racional (de mercado) centrará su atención en la eficiencia de los recursos en la búsqueda de la sustentabilidad corporativa, buscando la reducción de costos y la eficiencia operativa. Algunas organizaciones que se enmarcan bajo este tipo de cultura han optado por capitalizar los ahorros de costos e invertir en sus empleados para lograr ganancias a largo plazo, en la medida en que la construcción de sistemas humanos apropiados generará a largo plazo valor añadido en la organización. No obstante, el problema de este tipo de cultura consiste en primer lugar en que la reducción de costos y la eficiencia productiva sólo proporcionarían ventaja competitiva limitada para las organizaciones, ya que pueden ser fácilmente copiados por los competidores, y de otro lado, la evaluación de alternativas ambientales en términos de reducción de costos y eficiencia productiva es insuficiente para lograr la sustentabilidad ambiental (Linnenluecke, & Griffiths, 2010).

De otro lado, una cultura de sistemas abiertos (adhocrática) se orientará a la innovación en la búsqueda de la sustentabilidad corporativa, entendiendo que las organizaciones se encuentran y operan dentro del entorno natural. Con el fin de lograr la sustentabilidad ambiental, las organizaciones que se enmarcan bajo este tipo de cultura se enfrentan al reto de ir más allá del control de la contaminación o la prevención, buscando operar dentro de la capacidad de carga de la naturaleza, reduciendo al mínimo el uso de

recursos y la huella ecológica (Linnenluecke, & Griffiths, 2010), mediante diferentes innovaciones organizacionales (tecnologías limpias, procesos y procedimientos más amables con el medio ambiente, etc.).

Se considera que no existe un solo tipo de cultura orientada a la sustentabilidad, sino que en un organización pueden presentarse culturas del tipo clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. No obstante, se entiende que la mayoría de las organizaciones desarrollan un tipo de cultura dominante, que se caracteriza por una o más de los tipos de culturas organizacionales del MVC. A causa de esto, los empleados que pertenecen a diferentes tipos de culturas organizacionales entienden de manera diferente la sustentabilidad corporativa y enfatizan en diferentes aspectos de la realidad organizacional en la búsqueda de la misma (Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009; Linnenluecke, & Griffiths, 2010), que puede variar desde un enfoque en el desarrollo del personal interno (clan), la eficiencia de los recursos y reducción de costos (de mercado), mejoramiento del desempeño económico (jerárquica), o la implementación de innovaciones para operar dentro de la capacidad de carga de la naturaleza (adhocrática).

La comprensión de las diferencias y similitudes entre las diferentes culturas puede ayudar a las organizaciones a desarrollar una serie de programas más sofisticados y adaptados que posibiliten el éxito de la implementación de las prácticas de sustentabilidad corporativa, y proporcionar nuevos conocimientos sobre la mejor manera de abordar las cuestiones de gestión del cambio (Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009). De manera que, las empresas que deseen ser más sustentables requieren el conocimiento de su CO y llegar a un ajuste entre su CO y sus estrategias de sustentabilidad (Baumgartner, 2008). Más aún, para que las iniciativas corporativas orientadas a la sustentabilidad sean exitosas se requiere que las acciones y las estrategias de sustentabilidad se encuentren acorde con la CO de la empresa (Abbett, Coldham & Whisnant, 2010; Baumgartner, 2008).

Del mismo modo, se considera que los diferentes niveles de análisis cultural y tipos de culturas se enfocan en diferentes aspectos de la vida organizacional, lo cual conlleva a que cada uno de estos niveles y culturas privilegie el uso de distintas tácticas y estrategias de sustentabilidad corporativa. A continuación se aborda lo referente a dichas tácticas y estrategias (iniciativas de sustentabilidad corporativa).

4.4. Tácticas y estrategias de sustentabilidad corporativa

Abbett, Coldham & Whisnant (2010) sugieren que las iniciativas de sustentabilidad de la empresa tienen más probabilidades de tener éxito si las iniciativas se han desarrollado y aplicado de una manera que sean consistentes con la cultura de la empresa. Dichas conclusiones señalan la importancia de que las empresas primero entiendan su cultura, y luego analicen críticamente cómo diseñar e implementar sus iniciativas de sustentabilidad, alineando dichas iniciativas con la CO. Estos autores se refieren a los distintos tipos de culturas del MVC como cuadrantes. De tal modo, hablan de cuadrante enfocado en el control (Cultura Jerárquica), cuadrante orientado en la competencia

(Cultura de Mercado), cuadrante con énfasis en la creación (Cultura Adhocrática), y cuadrante encaminado a la colaboración (Cultura Clan). A partir de dicha categorización, y basándose en su experiencia profesional y en las sugerencias encontradas en la investigación de Cameron y Quinn (2006), proponen una serie de tácticas que pueden ser útiles en la implementación de iniciativas de sustentabilidad, dichas tácticas las dividen en cuatro grupos atendiendo al tipo de CO, debido a que dependiendo del tipo de CO se deben desplegar diferentes estrategias de acción en lo ambiental.

De tal forma que, si por ejemplo una empresa ha evaluado su cultura y sabe que es fuerte en el cuadrante de competitividad (Cultura de Mercado), podría utilizar una táctica en la cual se consideren medios competitivos de generación de ideas (por ejemplo, un concurso entre los individuos o unidades de negocio). Esto aumenta la congruencia entre la iniciativa y la CO, y en consecuencia aumenta la probabilidad de éxito de la iniciativa (Abbett, Coldham & Whisnant, 2010). A continuación en la Tabla 14 se señalan las tácticas propuestas por estos autores para cada tipo de CO.

Tabla 14. Tácticas para que coincidan las iniciativas de sustentabilidad y la CO

Tácticas de Colaboración (Clan)	
Cómo debe empezar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar sesiones de reflexión para los miembros de la empresa • Tener en cuenta las sugerencias de los empleados y establecer un sistema de retroalimentación • Desarrollar una plataforma en línea de colaboración interna
Cómo manejar las expectativas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un grupo interfuncional de trabajo para facilitar el intercambio de ideas y la construcción de relaciones entre los empleados • Involucrar a múltiples niveles de la empresa en el proceso de planificación estratégica
Cómo liderar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer hincapié en el trabajo en equipo y la tutoría • Asegurar el seguimiento de sugerencias de los empleados
Con qué criterios se evalúa el éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el éxito del proceso del equipo en la planificación y la ejecución de las iniciativas • Crear métricas centradas en el desarrollo del empleado
Tácticas de Creación (Adhocrática)	
Cómo debe empezar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de capacitación para cultivar el pensamiento creativo
Cómo manejar las expectativas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer expectativas para que los empleados se vean asimismos como nuevos solucionadores de problemas • Desarrollar sistemas para fomentar la innovación (por ejemplo, tiempo designado para proyectos personales)
Cómo liderar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar un enfoque en la gestión para el futuro frente a la planificación a corto plazo • Haga hincapié en la agilidad organizativa y la innovación • Incorporar aprendizaje interactivo en la evaluación de programas
Con qué criterios se evalúa el éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la forma de transformación en lugar del impacto incremental de la iniciativa • Realizar el seguimiento del tiempo empleado en la discusión de temas orientados hacia el futuro frente a los temas de actualidad o del pasado • Crear indicadores enfocados en el ahorro de costos o ingresos generados por nuevos productos o servicios lanzados
Tácticas de Competencia (De mercado)	
Cómo debe empezar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas, objetivos y medidas basadas en la visión de la empresa y en las normas • Comparar el desempeño frente a iniciativas de competidores clave • Utilizar medios competitivos para la generación de ideas para proyectos, como una competencia entre individuos o equipos
Cómo manejar las expectativas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de las actividades de los individuos y regularmente proporcionar una retroalimentación en la que se compare el desempeño entre los individuos, los equipos o las unidades de negocios • Establecer expectativas de que los empleados regularmente tendrán que rendir cuentas a los objetivos del proyecto
Cómo liderar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Haga hincapié en el logro de objetivos ambiciosos • Reconocer los empleados de mejor desempeño a través de eventos o comunicaciones
Con qué criterios se	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar indicadores centrados en objetivos clave de la industria, tales como las emisiones

evalúa el éxito	de gases de efecto invernadero o la reducción de los residuos sólidos <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar cómo la iniciativa contribuye a la estrategia global de la empresa y la competitividad
Tácticas de Control (Jerárquica)	
Cómo debe empezar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar o auditar los procesos existentes y los impactos ambientales (por ejemplo, análisis de ciclo de vida) • Examinar las políticas de procedimientos ineficientes y oportunidades • Conocer los reglamentos pertinentes y la exposición de riesgo asociado
Cómo manejar las expectativas de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la expectativa de que los empleados reconozcan y actúen para reducir los residuos del sistema, interrupciones y las ineficiencias • Comunicar claramente las estructuras y procedimientos aceptados de la empresa
Cómo liderar la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer hincapié en la optimización del sistema, la coordinación, la estructura y la eficiencia • Potenciar las unidades de negocio para analizar y ajustar las iniciativas, según sea necesario
Con qué criterios se evalúa el éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Crear métricas enfocadas en la reducción continua de la huella ambiental de la empresa • Realizar seguimiento del cumplimiento de las normas ambientales

Fuente: Modificado a partir de Abbett, Coldham & Whisnant (2010, p. 35-36). Traducción propia

De los cuatro tipos de culturas orientadas a la sustentabilidad, la cultura en donde los procesos internos son dominantes (jerárquica), comúnmente impide que la organización se oriente a temas sociales y ambientales, conllevando a una comprensión económica de sustentabilidad, en donde el cambio cultural verde no es relevante. En relación a esto, Balzarova, Castka, Bamber & Sharp (2006) señalan que las organizaciones con rápidos cambios ambientales típicamente tienen una estructura más libre, mientras las organizaciones con lento cambio ambiental tienen estructuras más burocráticas.

De ahí que, se considera que las empresas más proclives a generar cambios culturales hacia la sustentabilidad son aquellas que privilegian la dimensión basada en la flexibilidad y el dinamismo. Según el MVC de Cameron & Quinn (1999) en esta dimensión se ubican las culturas clan y adhocrática. Por ende, para generar un cambio cultural comprometido con la sustentabilidad ambiental se demanda la existencia de suposiciones, valores, creencias y comportamientos propios de las culturas clan o adhocrática en la organización. De lo contrario, con la presencia de culturas jerárquicas o de mercado inevitablemente se privilegiará el desempeño económico, la reducción de costos y la eficiencia operativa de la organización por encima de una transformación cultural orientada hacia la sustentabilidad ambiental, cayendo en una visión económica de la sustentabilidad, en la cual se gestiona lo ambiental en función de los beneficios económicos.

Por otra parte, Baumgartner (2008) basado en la perspectiva constructivista de la CO y haciendo uso de los niveles de análisis cultural de Schein (1997), estudió la relación entre la CO y las estrategias de sustentabilidad corporativa. Como resultado del estudio encontró que:

- Las estrategias introvertidas surgen como resultado de presiones externas que demandan que las empresas reduzcan los riesgos ambientales que provocan, y de la normativa legal en materia ambiental. Estas estrategias no requieren de cimientos sobre los aspectos de sustentabilidad en el nivel de los supuestos básicos. De manera que la estrategia ambiental se puede implementar sin reflexión ni inclusión de los principios de

la sustentabilidad ambiental en los supuestos básicos. De igual modo, los artefactos tales como los SGMA, entre otros, no son necesarios, pero pueden ser implementados (Baumgartner, 2008).

- Las estrategias extrovertidas se dividen en dos tipos: convencionales y transformadoras. Las estrategias extrovertidas se caracterizan por la comunicación externa. En este sentido, instrumentos tales como informes ambientales o de sustentabilidad son utilizados y para ello se requiere una modificación en las estructuras internas. Asimismo, las estrategias y las metas, esto es, las creencias y los valores compartidos, deben ser modificados y orientados hacia la sustentabilidad. Respecto a los supuestos básicos estos pueden necesitar ser cambiados o no según el tipo de estrategia extrovertida. Así pues, en la medida que una estrategia extrovertida convencional busca solamente comunicar a los interesados los resultados de la empresa, en esta estrategia no se requiere la modificación de los supuestos básicos. Mientras que bajo una estrategia extrovertida transformadora en la cual se busca influir sobre los actores externos, si es indispensable la modificación de los supuestos básicos (Baumgartner, 2008).

- Las estrategias conservadoras demandan un cambio en las creencias y los valores compartidos, dicho cambio se enfoca en que las creencias y los valores reflejen que el uso eficiente y eficaz de los recursos, y la minimización de residuos y emisiones es importante para la organización. Así pues, la filosofía de la empresa debe orientarse hacia la eficiencia y la eficacia, en línea con supuestos básicos de orden económico racional (Baumgartner, 2008).

- Las estrategias visionarias pueden ser divididas en convencionales y sistémicas. Este tipo de estrategias requieren de la integración en todos los niveles culturales. De manera que, los artefactos relacionados con la sustentabilidad deben estar basados en estrategias, metas y filosofías ambientales, y estos a su vez deben estar soportados en suposiciones básicas relacionadas con el concepto de sustentabilidad ambiental. Además, en el caso de las estrategias visionarias sistémicas, las emociones dentro de los supuestos básicos también son importantes (Baumgartner, 2008).

A continuación en la Gráfico 23 se presenta de manera resumida las relaciones entre las estrategias de sustentabilidad corporativa y los niveles de análisis cultural.

Gráfico 23. Relaciones entre estrategias de sustentabilidad corporativa y niveles de CO

	Estrategias de Sustentabilidad Corporativa				
	Introvertida	Extrovertida		Conservadora	Visionaria
		Convencional	Transformadora		Convencional Sistémica
Artefactos					
- Estructuras	X	+	+	+	++
- Procesos	X	X	X	+	+
Valores					
- Estrategias	+	+	+	+	++
- Objetivos	+	+	+	+	++
- Filosofías	X	X	X	+	++
Asunciones Básicas					
- Puntos de vista	X	X	+	+	++
- Cogitaciones	X	X	X	X	++
- Emociones	X	X	X	X	X

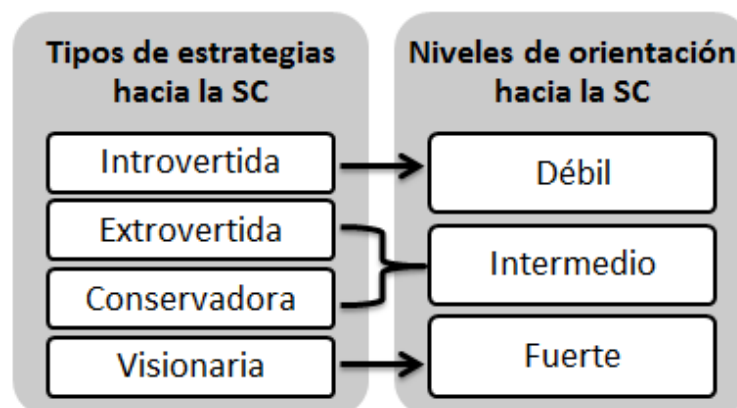
+ = La relación es condición previa

++ = Existe una relación fuerte

X = No hay relación, no es necesario

Fuente: Baumgartner (2008, p. 108). Traducción propia

La evaluación de estas estrategias muestra los diferentes niveles de orientación hacia la sustentabilidad corporativa, por lo que podrían ser vistas como diferentes etapas de desarrollo de la empresa hacia la sustentabilidad corporativa. La estrategia de sustentabilidad débil sería la introvertida, la estrategia sustentabilidad más fuerte sería la estrategia visionaria, las estrategias conservadoras y extrovertida serían etapas intermedias (Ver Gráfico 24). Cada estrategia se diferencia con respecto a la otra por las inmersiones en la CO, por lo tanto el paso de una estrategia o una etapa a la siguiente es quizás más complejo de lo que parece (Baumgartner, 2008).

Gráfico 24. Contrastación tipos de estrategias y niveles de orientación hacia la sustentabilidad corporativa

Fuente: Elaboración propia a partir de Baumgartner (2008)

Para el presente análisis siguiendo a Abbett, Coldham & Whisnant (2010) se entiende que: a) la CO requiere de mucho tiempo para cambiar, y por tanto en el corto plazo no se debe buscar un cambio de la CO, sino que las tácticas y las estrategias en el corto plazo se deben enfocar en la planificación y la aplicación de iniciativas de sustentabilidad que se encuentren acorde con la CO de la empresa, b) se pueden realizar iniciativas de cambio cultural, como parte del esfuerzo hacia la sustentabilidad, pero para que esto sea exitoso las iniciativas de cambio deben planearse para realizarse a largo plazo, c) las dimensiones culturales se deben tener en cuenta al diseñar e implementar las iniciativas de sustentabilidad, d) las iniciativas de sustentabilidad son más exitosas si se han desarrollado y aplicado de una manera que sea consistente con la CO de la compañía, y e) las iniciativas de sustentabilidad son más exitosas cuando existe colaboración dentro de la empresa.

El abordaje de los diferentes tipos de culturas e iniciativas orientadas a la sustentabilidad que pueden coexistir en una organización, sugiere que la presencia de diferentes CO puede constituirse en un factor limitante del cambio cultural verde, en cuanto ellas impiden la difusión de un grupo común de valores y creencias sustentables (Harris & Crane, 2002). Por lo cual, resulta indispensable que las empresas que deseen ser más sustentables busquen conocer su CO (que puede estar caracterizada por una o más tipos de culturas), y con base en ello lleguen a un ajuste entre la CO y las actividades de sustentabilidad (Baumgartner, 2009). Ahora bien, la fragmentación cultural es sólo uno de los factores organizacionales que pueden constituirse en obstáculos o facilitadores del enverdecimiento cultural, a continuación se abordaran los demás factores organizacionales.

4.5. Factores organizacionales que influyen en el enverdecimiento cultural

En los apartados anteriores se examinó la definición de COV, los niveles de análisis cultural, los diferentes tipos de culturas orientadas hacia la sustentabilidad ambiental, las tácticas y las estrategias de sustentabilidad corporativa que pueden estar presentes en una organización. Ahora resulta relevante estudiar qué factores organizacionales influyen en el enverdecimiento cultural, en tanto que varios autores que abordan el tema de la CO y la sustentabilidad corporativa han subestimado los problemas que se pueden presentar en el desarrollo de una COV (Newton and Harte, 1997; citados en Linnenluecke & Griffiths, 2010), lo cual ha conllevado al fracaso de variadas iniciativas de cambio organizacional (Abbett, Coldham & Whisnant, 2010; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Adicional a la presencia de diferentes tipos de CO, en la literatura contemporánea en gestión se ha detectado otra serie de factores que pueden influenciar el cambio cultural verde de manera positiva o negativa, según la gestión que sobre ellos se realice. Harris & Crane (2002) analizaron los factores que parecen explicar las culturas organizacionales verdes, encontrando que existen siete factores que influyen (facilitan o limitan) las diferentes dimensiones de la COV (profundidad, grado y difusión), estos factores son:

creencias de desempeño o rendimiento, macrocultura industrial, filosofías alternativas, barreras organizacionales, fragmentación cultural, eventos simbólicos y resistencia al cambio, dichos factores tienen efectos sobre distintas dimensiones de la cultura (Ver Gráfico 25).

Gráfico 25. Factores organizacionales que influyen la profundidad grado y difusión de la COV



Fuente: Harris & Crane (2002, p. 222). Traducción propia

Los factores que fueron identificados como los que influyen el grado de enverdecimiento en la CO son: creencias de desempeño o rendimiento, macrocultura industrial y filosofías alternativas. Entre los factores que influyen el nivel de difusión percibida de la CO verde se encuentran: barreras organizacionales, fragmentación cultural y resistencia al cambio. Finalmente, se identifican como factores que influyen en la profundidad del enverdecimiento cultural: filosofías alternativas, eventos simbólicos y resistencia al cambio (Harris & Crane, 2002). En la Tabla 15 se detallan cada uno de estos factores.

Tabla 15. Factores organizacionales que influyen en el cambio organizacional verde

Creencias de desempeño: Por un lado existen gerentes que consideran que intentar un desempeño sostenible podría influenciar de manera negativa las medidas de desempeño tradicionales (ventas, beneficios, participación en el mercado, etc.), por lo cual consideran que las manifestaciones de COV deben ser marginales. De otro lado, existen gerentes que sugieren que tanto el beneficio, el crecimiento como el desempeño ambiental forman parte del desempeño organizacional de la compañía, con lo cual se posibilita un contexto más favorable para el cambio cultural verde ¹⁹
Macrocultura industrial: Existen ciertas macroculturas que pueden precipitar diferentes grados y profundidades de enverdecimiento. De manera que se puede identificar algunas tendencias en los valores, los artefactos y los comportamientos en industrias específicas (u otros grupos organizacionales)
Barreras organizacionales: El rango de barreras internas es variado, e incluye comportamientos, sistemas y estructuras. Aunque, un factor intra-organizacional particularmente común es el efecto de las políticas internas
Fragmentación cultural: En la organización se forman diferentes culturas en función de la profesión, los departamentos, las divisiones o el área geográfica de los diferentes miembros de la organización, entre mayor sea el número, tamaño y poder de las diferentes culturas, menor será la difusión de conciencia verde ²⁰
Eventos simbólicos: Determinados símbolos, acciones y acontecimientos simbólicos pueden ejercer un efecto poderoso y penetrante en la profundidad cultural del cambio verde. El impacto de tales símbolos puede ser positivo o negativo
Filosofías alternativas de negocio: La filosofía de negocios dominante para las organizaciones con orientación hacia las ventas, el producto, el mercado, etc. es la generación de ganancias, excluyendo cualquier otro tipo de consideración (incluido el desempeño ambiental). De modo que, las filosofías alternativas pueden entrar en conflicto con las filosofías de negocios predominantes en la organización
Resistencia al cambio: Se evidencia resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización, y la resistencia se acentúa cuando los miembros de la organización perciben las cuestiones ambientales como una moda administrativa o un desafío injustificado para un aceptado statu quo

Fuente: Elaboración propia con base en Harris & Crane (2002)

Al respecto cabe señalar que comúnmente es difícil iniciar y mantener el proceso de enverdecimiento cultural, cuando los factores mencionados no son favorables, sino que se constituyen en obstáculos significativos para una gestión más ética y responsable ambientalmente. No obstante, es posible identificar algunas implicaciones positivas para los gerentes y los agentes de cambio verde, pues a pesar que la gestión de la cultura no es completamente factible, una gestión astuta de las dimensiones culturales y los factores limitantes puede proveer un contexto más fructífero para que el cambio organizacional verde ocurra, proporcionando a los agentes de cambio una oportunidad (Harris & Crane, 2002). Pero para gestionar dichos factores es importante tener en cuenta la existencia de diversos tipos de COV y distintos niveles de análisis de la misma, considerando que un cambio exitoso debe empezar por la modificación de los supuestos

¹⁹ Vale la pena señalar que la posición que tome la empresa frente a la visión de desempeño ambiental (prioridades empresariales) depende en gran parte de la escala de tiempo que maneje, es decir, cuando el desempeño es visto en términos de corto plazo, prima como objetivos el beneficio y el crecimiento. Mientras, cuando se considera una visión de largo plazo se tiende a dar mayor prioridad al desempeño ambiental

²⁰ Esta situación puede afectar negativamente el grado de conciencia verde en la medida en que algunas creencias profesionales están en conflicto con las actividades y los valores ambientales, y en cuanto se tiende a caer en el error de considerar que las cuestiones ambientales son responsabilidad de un solo departamento

básicos, y los valores y las creencias compartidas, en tanto que estos son la base de los procesos, las estructuras y los comportamientos organizacionales (artefactos).

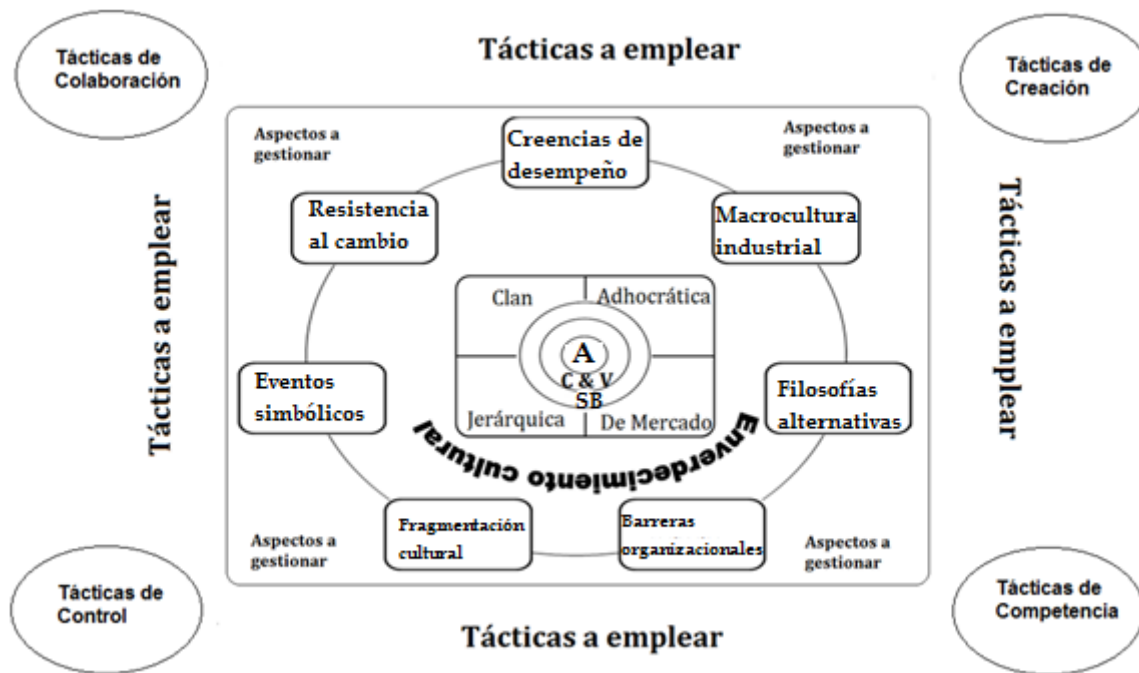
Los factores organizacionales cuando se constituyen en limitantes podrían provenir tanto de problemas en las concepciones extendidas de COV, como de problemas en la operacionalización del concepto de CO. Por lo cual, en una organización que busque ser más sustentable, a) las suposiciones básicas acerca de la interdependencia de los sistemas humanos y ecológicos deben condicionar los valores y las creencias compartidas, es decir, las estrategias, las metas y las filosofías ambientales de la empresa; y b) los valores y las creencias compartidas, y las suposiciones básicas deben guiar las manifestaciones observables de COV (artefactos), esto es, la implementación de estructuras organizacionales orientadas hacia la sustentabilidad (inclusión de aspectos ambientales en el organigrama, en los procesos organizacionales y en las descripciones formales de cómo se trabaja en la empresa), el uso de tecnologías limpias, la lista publicada de los valores ambientales que son promocionados por la empresa, la publicación de informes de sustentabilidad corporativa, la integración de medidas de sustentabilidad corporativa en la evaluación del desempeño de los empleados, la capacitación de los empleados, y demás manifestaciones culturales observables orientadas hacia la sustentabilidad corporativa.

Después de analizar los factores que influyen el enverdecimiento cultural y la importancia de la gestión de dichos factores para posibilitar que el cambio cultura verde ocurra, se procede a recoger los aportes de los autores de este y los demás apartados con el fin de proponer un modelo que articula la CO y el SGMA de ISO 14001.

4.6. Modelo Multidimensional para la comprensión del papel de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad

Como se ha señalado en el presente capítulo la CO juega un papel de suma relevancia en los procesos de cambio hacia la sustentabilidad, de ahí que para lograr una implementación del SGMA comprometida con la sustentabilidad ambiental, es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales de la organización al diseñar e implementar el SGMA, pues como señala Abbett, Coldham & Whisnant (2010), las iniciativas de sustentabilidad –incluyendo la implementación del SGMA– son más exitosas si se han desarrollado y aplicado de una manera que sea consistente con la CO de la compañía. Por ello, retomando lo planteado en el presente capítulo se propone un Modelo analítico para la comprensión del papel de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad, el modelo propuesto es resultado de la integración de los niveles de análisis cultural, los tipos de CO, los factores que facilitan o limitan el enverdecimiento cultural, y las tácticas que pueden ser útiles en la implementación de iniciativas de sustentabilidad en cada tipo de cultura. Como se compone de diferentes dimensiones culturales le asigné el nombre de “Modelo Multidimensional” (Ver Gráfico 26).

Gráfico 26. Modelo multidimensional para la comprensión de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad



En donde: **SB**= Supuestos Básicos; **C&V**= Creencias y Valores; **A**=Artefactos

Fuente: Elaboración propia a partir de Abbett, Coldham & Whisnant (2010), Schein (2004), Harris & Crane (2002), y Cameron & Quinn (1999)

Según el Modelo Multidimensional propuesto en la presente tesis, para realizar una implementación del SGMA de ISO 14001 comprometida con la sustentabilidad ambiental, es indispensable:

- Identificar cuáles son los supuestos básicos, las creencias y los valores, y los artefactos presentes en la cultura de la organización.
- Determinar a qué tipo o tipos de CO corresponden dichos supuestos básicos, creencias y valores compartidos, y artefactos.
- Después de determinar los tipos de CO existentes en la empresa se debe identificar cuáles son los factores de dichas culturas que se pueden constituir en facilitadores o limitantes al enverdecimiento cultural.
- Teniendo identificados los tipos de cultura y los factores que facilitan o limitan el cambio en dichas culturas, es necesario establecer e implementar las tácticas que

pueden ser útiles en la implementación del SGMA de acuerdo al tipo o tipos de CO presentes en la empresa, dichas tácticas deben orientarse a la gestión de los factores que influyen positiva o negativamente el enverdecimiento cultural (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Fases para realizar una implementación del SGMA de ISO 14001 comprometida con la sustentabilidad

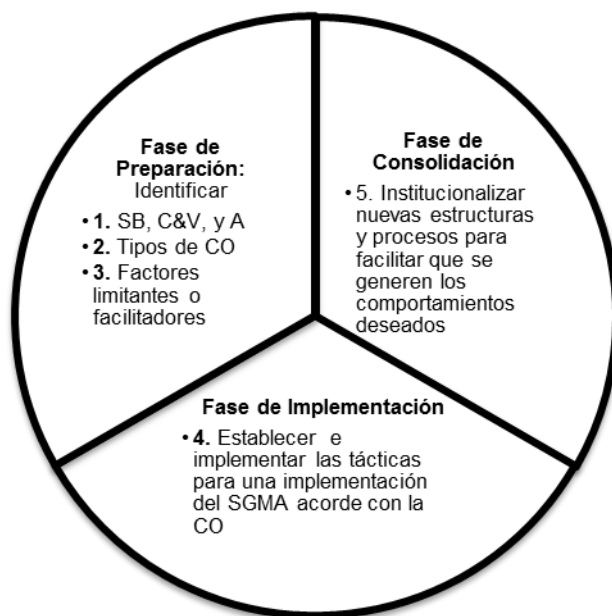
Fases	Dimensiones a identificar	Propuesto por
1. Identificar los diferentes niveles de análisis	Supuestos básicos, las creencias y los valores compartidos, y los artefactos	Schein (2004),
2. Determinar el tipo o tipos de culturas existentes en la organización	Clan, adhocrática, jerárquica o de mercado	Cameron & Quinn (1999)
3. Identificar los factores que influyen el enverdecimiento cultural	Creencias de desempeño, macrocultura industrial, filosofías alternativas, barreras organizacionales, fragmentación cultural, eventos simbólicos o resistencia al cambio	Harris & Crane (2002)
4. Seleccionar las tácticas de acuerdo al tipo de CO que pueden ser útiles en la implementación del SGMA	Tácticas de colaboración (para culturas clan), de creación (para culturas adhocráticas), de competencia (para culturas de mercado) o de control (para culturas jerárquicas)	Abbett, Coldham & Whisnant (2010)

Fuente: Elaboración propia a partir de Abbett, Coldham & Whisnant (2010), Schein (2004), Harris & Crane (2002), y Cameron & Quinn (1999)

Teniendo en cuenta que es indispensable estudiar cómo se debe realizar la gestión de dichos los factores organizacionales que influyen en el enverdecimiento cultural, cabe la pena anotar que no se habla de la gestión de la cultura, sino de la gestión de los factores que limitan el cambio cultural, en tanto que se considera siguiendo a Baumgartner (2008) y Sánchez, Alonso & Palací (1999), que la cultura no se puede manejar (gestionar, manipular, etc.), sólo existe la posibilidad de influenciar las interacciones sociales, que construyen la cultura de la organización.

De igual manera, se considera que las etapas de preparación, implementación y consolidación, trabajadas en el capítulo 2, aportan elementos para la gestión de los factores limitantes del enverdecimiento cultural, y por tanto la gestión de dichos factores debe comprender estas tres etapas. Por tanto, después de establecer e implementar las tácticas a emplear en la implantación del SGMA que son útiles para gestionar los factores que influyen el enverdecimiento cultural (etapa de preparación e implementación), es necesario que estas las tácticas seleccionadas conlleven la institucionalización de nuevas estructuras y procesos para facilitar que se generen los comportamientos deseados (etapa de consolidación), ver Gráfico 27.

Gráfico 27. Fases para gestionar la implementación de ISO 14001 conforme al tipo de CO



Fuente: Elaboración propia

Igualmente, siguiendo a Abbett, Coldham & Whisnant (2010) se considera que el enverdecimiento cultural no se logra en el corto plazo, dado que cambiar la CO requiere un esfuerzo sostenido durante un largo período de tiempo. Por lo cual se recomienda que en el corto plazo las iniciativas orientadas hacia la sustentabilidad –incluyendo la implementación del SGMA– sean planificadas e implementadas de manera que coincidan con la cultura de la empresa para lograr el éxito de dichas iniciativas en el corto plazo, mientras a largo plazo se va planeando e implementando progresivamente un cambio cultural verde, ya sea hacia una cultura clan o una cultura adhocrática en la búsqueda de la sustentabilidad corporativa bajo una visión holística.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

La consolidación de la crisis ambiental global se encuentra dada tanto por el aumento en la extracción de recursos naturales fruto del aumento en los niveles de producción de las empresas como por la creciente generación de residuos que es inherente al proceso productivo. Esta crisis ambiental puede ser demarcada en tres grandes hitos o momentos. El primer hito se remonta a finales de la década de 1960 e inicios de la década de 1970, el segundo se ubica en la década de 1980 y el tercero en la década de 1990.

En el primer momento, la crisis ambiental es incorporada en la arena política mundial y se convierte en objeto de preocupación para políticos, científicos, movimientos sociales y comunidad en general, esto debido a un conjunto de informes científicos que llamaron la atención sobre el agotamiento de los recursos naturales, la extinción de especies y otros tipos de riesgos en material ambiental creados por la humanidad. En esta época, mediante la publicación del Informe del Club de Roma (1972), se alertó sobre las problemáticas ambientales propiciadas por el desarrollo dado en términos de crecimiento económico, y sobre la necesidad de tener en cuenta los límites ecológicos.

En el segundo hito se produjo una expansión de la concienciación de los problemas ambientales, surgió el principio de “quien contamina paga”, se conformó una ola de tendencias, exigencias y compromisos en torno a una producción más limpia y una gestión más respetuosa con el ambiente, se amplió la noción de ambiente asociándola tanto a los recursos naturales como al contexto social, y con la publicación en 1987 del Informe Brundtland se incorporó por primera vez el término DS, con el cual se planteó que era posible una armonización entre el crecimiento económico y la sostenibilidad ambiental, disolviendo la contradicción que hasta entonces existía entre conservación ecológica y crecimiento económico.

En el tercer momento en la Cumbre de Río de Janeiro se define el DS como la meta a alcanzar, se empezó a considerar la gestión ambiental empresarial como una oportunidad estratégica, se reemplazó el eslogan de “quien contamina paga” por el de “quien contamina no vende”, y ante este escenario las empresas buscaron alinear sus negocios con el ambiente.

Teniendo en cuenta que este trabajo se enmarca bajo la perspectiva de la sustentabilidad fuerte, y desde una perspectiva holística, se entiende a la sustentabilidad corporativa como *“las contribuciones continuas de las corporaciones al equilibrio de la sustentabilidad, que incluye las dimensiones económicas, ambientales y sociales de la actualidad, así como sus interrelaciones dentro y a lo largo de la dimensión temporal (es decir, a corto y largo plazo). Esto se hace a través de un sistema de direccionamiento de la compañía: operaciones y productos, la gestión y la estrategia, los sistemas de organización, contratación y comercialización, la evaluación, el cambio cultural y la comunicación”* (Lozano, 2012; citado en Lozano, 2012, p. 44; subrayado adicionado por la autora). Se parte además del supuesto de que las organizaciones dirigidas hacia la sustentabilidad ambiental deben trabajar en una cultura más verde y más responsable socialmente que se constituya en un puente entre las prescripciones normativas abstractas que subyacen a los principios de sustentabilidad corporativa y la realidad social diaria de cada organización.

Sin embargo, a) la evidencia empírica sobre cambios hacia una CO más “verde” sobre la cual se sustente la emergencia de organizaciones sustentables ecológicamente no es visible. El cambio cultural “verde” ha sido limitado a modestos cambios de comportamiento, sin que ello evidencie la modificación de creencias, modelos mentales e ideologías de los miembros de la organización, y b) los trabajos tradicionales en COV, han sido criticados en tanto que en dichos estudios se aborda de manera superficial la cultura. Buscando solventar estas críticas, con la presente tesis se buscó construir un modelo analítico que permita comprender el papel de la CO en la implementación del SGMA de ISO 14001 en el marco de la sustentabilidad corporativa.

Para el desarrollo del Modelo se tocaron varios puntos importantes, que representan un aporte para la gestión ambiental en las organizaciones y para los desarrollos teóricos en COV. A continuación se presentan los principales análisis y conclusiones que surgieron como resultado de la investigación:

Las organizaciones son sistemas abiertos que se interrelacionan con su ambiente externo. El ambiente externo puede dividirse en dos tipos: general y específico. El ambiente general es igual para todas las empresas que operan en una misma región geográfica o sociedad, y comprende aspectos económicos, socio-culturales, tecnológicos, políticos, jurídicos y ecológicos. Por su lado, el específico hace referencia a las fuerzas particulares que pueden llegar a afectar el éxito de una organización.

En lo referente a la sustentabilidad corporativa, factores generales y específicos del ambiente externo han jugado un papel determinante, pues tanto aspectos generales de índole económica, tecnológica, jurídica, política, socio-cultural y ecológica como aspectos específicos relacionados con los clientes y los competidores se han constituido en los principales motores de la expansión y consolidación de la sustentabilidad corporativa.

Ahora bien, las posiciones de las empresas frente a las cuestiones ambientales pueden ser agrupadas en cinco perfiles o etapas: a) defensiva, b) de cumplimiento, c) de gestión, d) estratégica, y d) responsabilidad civil (Moreno, 2010). Las empresas que pueden generar mayores aportes a la sustentabilidad ambiental son aquellas que se encuentran en las etapas estratégica o civil, esto debido a que sólo en este tipo de organizaciones puede realizarse una implementación del SGMA de ISO 14001 que se acompañe de un cambio en la estrategia y en la cultura de la organización, esto es un elemento clave en la medida que los cambios netamente operativos que comúnmente acompañan la implementación de este tipo de sistemas de gestión, resultan limitados si se analizan a la luz de la sustentabilidad ambiental.

De otro lado, la elección del tipo de prácticas organizacionales orientadas hacia la sustentabilidad depende de varios factores, entre ellos se encuentran: los recursos financieros y humanos de la organización, la estructura organizacional, la aproximación de sustentabilidad corporativa adoptada por la empresa, el estilo del liderazgo y la existencia de apoyos estatales para las empresas respetuosas con el ambiente. En lo respectivo a las aproximaciones de sustentabilidad corporativa se señaló que la sustentabilidad corporativa dominante en la mayoría de las empresas es la que hace énfasis en el aspecto económico, y las empresas que se enmarcan bajo esta perspectiva de sustentabilidad corporativa privilegian las prácticas organizacionales que se dirigen hacia la reducción del uso de materias primas, el tratamiento de residuos, el diseño y el mercadeo de productos que contribuyen a disminuir los impactos negativos sobre el ambiente, entre otras.

No obstante, estas prácticas organizacionales resultan limitadas en la medida que se centran en soluciones duras tecnocéntricas y omiten la importancia que tiene la integración de este tipo de prácticas con el cambio organizacional. En este sentido, se constituye en un aporte que las empresas incorporen la sustentabilidad corporativa desde un enfoque holístico, en el cual se abarque conjuntamente lo social, lo ambiental y lo económico, sin supeditar ninguno de estos aspectos, sino buscando un equilibrio entre ellos. Bajo una mirada holística de la sustentabilidad corporativa se requiere que las cuestiones ambientales sean incorporadas en las políticas organizacionales directivas, económico-financieras, productivas, culturales, mercadotécnicas, cooperativas, contables y comunicativas (Bañegil, 1997, p. 132). Sin embargo, no existe evidencia de que en la implementación de un SGMA de ISO 14001 esto se esté realizando.

De hecho, se han identificado distintos aspectos problemáticos entorno a la implementación de este tipo de sistemas, dichos aspectos se relacionan con el carácter documental de la norma, la inexistencia de evidencia empírica de una relación entre implementación de ISO 14001 y altruismo organizacional, la imposibilidad de conocer la totalidad de impactos ambientales, el énfasis en una política ambiental desde arriba, la insuficiente alineación con el interés general, la incapacidad de algunos países de aplicar normativas en materia ambiental, la presunción de universalismo, la desconexión con el cambio organizacional y su carácter contra cultural.

El análisis de los puntos señalados en el párrafo anterior son de suma relevancia para lograr una implementación del SGMA comprometida con la sustentabilidad ambiental. No obstante, teniendo en cuenta que la sustentabilidad corporativa es un concepto multifacético que requiere un cambio organizativo y una adaptación en diferentes niveles, y en busca de solventar las críticas relativas a la desconexión con el cambio organizacional y el carácter contracultural de la implementación de ISO 14001, el análisis realizado en la presente tesis se centró en analizar el aspecto de cambio organizacional -teniendo como centro de análisis el componente cultural- que debe acompañar la implementación del SGMA para que esta logre responder de mejor manera a los compromisos ambientales de las organizaciones frente a la sustentabilidad ambiental. Al analizar estos dos aspectos o componentes se encontró que:

- En lo referente a la desconexión con el cambio organizacional: a) una oficina de ambiente en la estructura organizacional puede expresar acciones en lo ambiental, pero de ninguna manera garantiza que se produzca un cambio organizacional y logros hacia la sustentabilidad ambiental, pues a la instauración de una instancia burocrática racional con responsabilidades ambientales subyace una concepción lineal y causal que no reconoce la complejidad e interacciones que la esfera ambiental denota, b) pese a que los SGMA son relevantes en el camino hacia la sustentabilidad ambiental, se requiere evaluar la sintonía de sus procesos y resultados con la sustentabilidad ambiental específica que se alcanza en cada contexto y en cada esfera de actuación organizacional, y c) para una implementación del SGMA comprometida con la sustentabilidad se requiere que la estrategia ambiental de la organización deje de ser una política conexas a las políticas tradicionales, y se convierta en una política central.

- En lo referente al carácter contracultural: a) actualmente en la gestión ambiental empresarial ha primado la perspectiva de adoptar esquemas estandarizados, genéricos, de corte tecnocrático y universalista, abandonando de esta forma la propuesta contenida en la ISO 14001 de desarrollar Sistemas de Gestión Medioambiental a la medida de las necesidades de cada empresa y de contextos particulares, b) con la implementación de ISO 14001 se ha buscado cambiar la ingeniería dentro de la producción, sin buscar cambios en las actitudes de los miembros de la organización, pero si la sustentabilidad ambiental se convierte en una estrategia central que condiciona los objetivos, los planes y las acciones, la producción misma debería verse sustancialmente transformada junto con los imaginarios y las prácticas de toda la empresa, c) la ISO 14001 actúa como reproductora de la tecnocracia, ya que en la implementación de dicha norma se superpone la forma abstracta de organización que predomina en países centrales, a las condiciones culturales y bióticas de los países periféricos, y d) la disponibilidad de recursos financieros, el grado de avance tecnológico, y la tradición administrativa son barreras importantes en la aplicación del SGMA, lo cual demanda que se produzcan esfuerzos institucionales que no todas las empresas están en capacidad de realizar.

Se entiende el cambio organizacional como un conjunto de transformaciones, alteraciones, variaciones que se producen a lo largo del tiempo al interior de una entidad organizativa en diferentes aspectos o dimensiones organizacionales (estructurales, culturales, etc.). Dichas transformaciones son influenciadas tanto por fuerzas externas

como internas, y se traducen en un nuevo estado de cosas sustancialmente diferente al antiguo.

Para disminuir las posibilidades de resistencia a los procesos de cambio en las organizaciones y facilitar su éxito, en la literatura contemporánea sobre el tema, se sugiere el uso de una serie de modelos de cambio organizacional. Existen varios modelos a elegir para la comprensión y la gestión del cambio organizacional, ninguno de los cuales podría decirse son completos, sino que son convincentes hasta cierto punto. Por lo cual, para gestionar de manera adecuada un cambio organizacional es necesario realizar un análisis de las particularidades de cada organización y a partir de la información arrojada por dicho análisis elegir el modelo que resulta más apropiado para cada situación particular.

Al realizar una revisión de las propuestas contenidas en cada uno de los modelos de cambio se encontró que los principales aportes de estos modelos son dos: identificación y caracterización de los pasos o las fases a seguir para alcanzar el cambio, y de los elementos o las dimensiones que deben ser abarcadas e impactadas por un cambio organizacional.

Para agrupar las etapas o las fases de un proceso de cambio se atendió a las propuestas de Newman (2012) y Raineri (2001). El primero de ellos describe el proceso de cambio hacia una organización sustentable en tres fases: despertar, pionera y transformación, y el segundo agrupa los pasos o las fases de un proceso de cambio en tres grandes etapas: preparación, implementación y consolidación. Respecto a estas etapas hay que tener en cuenta durante el desarrollo de cada una de las etapas, que el cambio debe ser responsabilidad de todos, y por ello no debe ser impuesto por un líder o agente de cambio hacia el resto de la organización, sino que es necesario el compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización en todas las etapas del proceso. Igualmente, un proceso de cambio organizacional funciona mejor si el cambio es gradual.

Además, existe una serie de factores que facilitan que se genere un cambio organizacional exitoso durante cada una de las etapas, dichos factores son: la manifestación de la necesidad sentida identificada, el apoyo de la alta dirección, la comunicación anticipada y frecuente sobre el cambio que se planea, la formación y el apoyo de los miembros de la organización para que asimilen adecuadamente el cambio, y la retroalimentación del proceso.

Respecto a las dimensiones del cambio se concluyó que existen cuatro elementos que deben ser abarcados por un proceso de cambio organizacional, estos son: talento humano, estructura, tecnologías y cultura organizacional. Sin embargo, independientemente del tipo de cambio realizado (tecnológico, estructural, etc.) debe tenerse en cuenta que los miembros de la organización juegan un rol de suma relevancia para que el cambio organizacional ocurra. Por lo cual, para que los procesos de cambio en la organización se puedan mantener en el tiempo, se requiere que los cambios

tecnológicos, estructurales y de talento humano sean acompañados o soportados en cambios en la cultura de la organización. Por tanto, la implementación del SGMA de ISO 14001 debe ser acompañada por un cambio en la cultura de la organización, para que dicha implementación genere aportes en términos de sustentabilidad ambiental y no se reduzca en simples cambios operativos desvinculados de las creencias y los valores de los miembros de la organización.

El cambio cultural es un tema que ha sido trabajado tanto en la gestión organizacional contemporánea como en la antropología cultural. En la antropología cultural se pueden distinguir dos corrientes principales para abordar el concepto de cultura: la escuela que ve la cultura como un sistema sociocultural y la escuela que concibe la cultura como un sistema independiente de formación de ideas. Dependiendo del tipo de escuela de la antropología cultural existe una manera diferente de comprender los fenómenos culturales. Cada una de estas escuelas de la antropología cultural han dado lugar a diferentes corrientes de pensamiento en la teoría organizacional, incluso podría afirmarse que cada una de las escuelas antropológicas culturales tiene un equivalente en el estudio de las organizaciones.

Por su parte, existen dos corrientes de pensamiento en el campo de la gestión que abordan la cultura organizacional, estas son la positiva y la constructivista. Estas dos corrientes presentan vínculos con las dos escuelas de la antropología cultural que abordan el tema de la cultura. Los teóricos organizacionales que se adscriben a la corriente positivista, consideran que las organizaciones son sistemas socioculturales en la medida que su sistema de conocimientos y creencias se encuentran unidos al componente estructural, lo cual forma un todo integrado en la organización. Por su lado, los teóricos organizacionales que se adscriben a la corriente constructivista consideran que la cultura es una metáfora.

La diferencia entre una y otra corriente se encuentra principalmente en que bajo la corriente positivista la realidad se considera como algo dado, independiente de la acción humana, de igual forma se concibe a las organizaciones como realidades artificiales, independientes de los seres humanos. Para esta corriente la cultura es algo que “tiene” la empresa, es una variable que puede observarse, medirse y manipularse. De ahí que, los investigadores de esta corriente centren su estudio en los artefactos, los ritos y demás manifestaciones observables de la cultura, concibiendo a la CO como un instrumento de control para quienes gestionan las organizaciones.

Mientras en la corriente constructivista se considera la realidad como una construcción social, que solo adquiere sentido en la medida en que los seres humanos se lo confiere. Del mismo modo, bajo esta corriente de pensamiento se considera que las organizaciones son construcciones sociales constituidas por una serie de significados colectivos, los cuales se expresan a través del lenguaje y los símbolos. Para los constructivistas la cultura no es algo que “posea” la organización, sino que la cultura se encuentra enraizada en las interacciones de los individuos o los grupos que conforman la organización, y por tanto la organización “es” cultura. Por lo cual, desde esta perspectiva

la cultura no se puede manejar, sólo existe la posibilidad de influenciar las interacciones sociales que construyen la cultura de la organización.

En este sentido, la perspectiva constructivista presenta valiosos aportes para el estudio de la cultura organizacional, al dejar de concebir a la cultura como algo externo y manipulable, pasando a concebirla como resultado de las interacciones sociales de los miembros de la organización. Del mismo modo, la escuela simbólica de la antropología cultural presenta también aportes para el estudio cultural en las organizaciones, en cuanto comprende aspectos claves como lo son la interpretación y la significación, estos aportes resultan claves para la definición de que es la CO.

En la actualidad, son variadas las definiciones que se tejen alrededor de lo que es la CO. La mayoría de las nociones de CO se basan solamente en un aspecto crítico de la cultura: la idea de que ciertas cosas son compartidas por un grupo. Sin embargo, cuando se habla de cultura es importante tener en cuenta que ésta: a) no solo es común, sino también estable en tanto que define al grupo (estabilidad estructural), b) es el aspecto más arraigado, profundo e inconsciente de un grupo y por tanto el menos tangible y visible de los demás aspectos (profundidad), c) una vez se ha desarrollado, ésta cubre la totalidad del funcionamiento de un grupo (amplitud), y d) con la cultura se busca la integración del grupo.

También, se defiende la idea de que la CO no surge fruto de acciones deliberadas y artificiales de ingeniería, sino que sólo puede ser construida a través de un compartir de aspectos de la vida organizacional y con la materialización de la filosofía empresarial en todos los niveles organizacionales. De ahí que, resulta clave a) privilegiar el uso de prácticas que promuevan la apertura, la transparencia, la autonomía, el respeto, la comunicación entre los distintos miembros de la organización, por encima de las prácticas burocráticas que limitan el papel de las personas en el proceso de cambio y generan resistencias al proceso, y b) considerar que los gerentes pese a que juegan un papel importante en el cambio cultural de la organización, no son los únicos agentes involucrados y determinantes en este proceso, los demás miembros de la organización también son relevantes para que el proceso de cambio cultural sea exitoso.

Otros elementos de análisis abarcados en relación a CO fueron los tipos y los niveles de análisis cultural. En lo respectivo a los niveles de análisis cultural teniendo en cuenta que: a) los niveles de análisis cultural propuestos por Hofstede et al. (1990) y Schein (2004) guardan relación, y b) que los niveles de análisis de Schein (2004) presentan un nivel adicional al de Hofstede et al. (1990) y que dicho nivel es la esencia de la cultura (esto es las suposiciones básicas). En el presente análisis se adopta el modelo de Schein (2004), y por tanto se considera que las categorías en las que se dividen las manifestaciones de la CO son: suposiciones básicas, creencias y valores compartidos, y artefactos.

Los artefactos comprenden las manifestaciones (estructuras, procesos y comportamientos). Este nivel es el más fácil de observar y el más difícil de descifrar, en tanto que los observadores pueden hacer una descripción de lo que ellos ven y sienten,

pero no pueden reconstruir lo que aquellas manifestaciones significan en el grupo analizado. Los valores y las creencias compartidas reflejan el sentido que las personas tienen sobre lo que debería ser, lo que está bien o mal, o lo que funciona o no funciona en la organización. Dichos valores y creencias compartidos se ven expresados en la filosofía empresarial, las metas y la estrategia de la organización. Las suposiciones básicas son percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentados y son fuente última de los valores y de las acciones

Las suposiciones básicas son la esencia de la cultura, mientras los valores, las creencias compartidas y los artefactos se enmarcan bajo las manifestaciones de la cultura. Estos tres niveles de análisis de la cultura se encuentran interrelacionados de tal forma que para la comprensión de uno de ellos, es indispensable el análisis de los demás. De manera que, un análisis superficial de los artefactos puede llevar a confusiones, por ello se requiere un análisis más profundo a partir de las creencias y los valores, que son los que permiten predecir en gran medida las manifestaciones observadas en el nivel de los artefactos. De igual manera, se debe tener claridad en que las creencias y los valores explican grandes áreas de la conducta, pero no explican en su totalidad la cultura. Por ello, para obtener un nivel de comprensión más profundo de las conductas se debe indagar sobre las suposiciones básicas que las soportan.

Las suposiciones básicas, los valores y las creencias compartidas, y los artefactos pueden encontrarse orientados o tener como núcleo diversos aspectos de la vida organizacional tales como: las personas, la adaptación, la estabilidad, o la realización de tareas centrándose en mejorar: a) la eficiencia mediante la aplicación de mejores procesos, b) como ser agresivo y contundente en la búsqueda de la competitividad, c) actividades que tienen que ver con la innovación en los productos y servicios de una organización, y d) actividades que tienen que ver con la construcción de capacidades humanas y el desarrollo de las personas. A raíz de lo cual surgen distintos tipos de culturas organizacionales: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

Estos cuatro tipos de culturas son ideales, y reflejan un conjunto de valores que es propio a diversos grupos que pueden formarse y coexistir dentro de la organización, y los medios por los cuales pueden ser alcanzados dichos valores. Lo cual no significa que estos tipos de culturas sean incompatibles o mutuamente excluyentes. Los cuatro tipos de cultura pueden coexistir o no en una misma organización.

Ahora bien, en lo correspondiente a COV cabe mencionar que desde la década de 1980 el estudio de la CO se empezó a abordar por estudiosos que trabajaban el tema de la sustentabilidad corporativa, esto debido en gran medida a que se empezó a considerar la idea de que el desarrollo de una COV garantizaría que las empresas no se limitaran a actuar verde mediante la reducción de la contaminación o la venta de productos más ecológicos, sino que pensarían verde y en esencia serían verdes. No obstante, los estudios tradicionales que analizan la sustentabilidad corporativa y la CO, presentan los siguientes aspectos problemáticos: a) adopción de visiones empobrecidas de lo que es la cultura, b) consideran que la organización realmente pueden exhibir una cultura

corporativa unificada y concreta que sea identificable como verde, c) manifiestan que el cambio cultural puede ser producto de una manipulación, gestión y control deliberados, d) enfatizan en formulas simplificadas de cambio verde, y e) desconocen el cómo y el por qué debería darse el cambio cultural verde en la organización.

Para solventar estos aspectos en la presente tesis se planteó una definición de COV, rescatando los aportes de la perspectiva constructivista, específicamente de la escuela simbólica de la antropología cultural, entendiendo que la COV es una estructura de significación socialmente establecida, un conjunto de sistemas en interacción de signos interpretables históricamente, creados en relación a las cuestiones ambientales, en función de los cuales las personas forman, ordenan, sustentan y dirigen sus vidas en la organización. De igual modo, se considera que dentro de dicha estructura se producen disputas por la asignación de significados referidos a determinados procesos de interacción social que envuelven a los diferentes miembros de la organización.

También se encontró que los diferentes niveles de análisis de la CO sugieren un paralelismo con los niveles de sustentabilidad corporativa. El nivel superficial de la sustentabilidad corporativa guarda relación con los artefactos en tanto que en este nivel de sustentabilidad se emplean procesos, estructuras y comportamientos orientados hacia la sustentabilidad que son visibles en la organización, es decir, artefactos. El nivel de sustentabilidad corporativa basado en valores, como su nombre lo indica se relaciona con los valores y las creencias compartidas dentro de la organización, en tanto que la consideración de aspectos ambientales por parte de la empresa y la adopción de principios de sustentabilidad corporativa, debe llevar a cambios en los valores y las creencias de los diferentes miembros de la empresa hacia valores y creencias más éticos y responsables con el ambiente. Finalmente, el nivel superficial de la sustentabilidad corporativa se relaciona con las suposiciones básicas, en tanto que las suposiciones básicas al reflejar las percepciones inconscientes que constituyen la fuente fundamental de valores y acciones, la adopción de los principios de sustentabilidad corporativa requiere un cambio en las suposiciones básicas acerca de las cuestiones ambientales.

El análisis de los niveles de la cultura organizacional se realizó según el modelo del “iceberg cultural” propuesto por Hall (1976; citado en Statkaityte, 2011). En este sentido se propuso que la COV se puede asemejar a un iceberg, el cual presenta dos partes una externa y otra sumergida o interna. La parte emergente es observable, es consciente y se puede cambiar fácilmente, en suma esta parte se encuentra compuesta por los artefactos. La parte interna es profunda y no es evidente a simple vista, es inconsciente y difícil de cambiar, esta parte corresponde a las creencias y los valores compartidos, y las suposiciones básicas

Se concluye que existen cuatro tipos de culturas orientadas a la sustentabilidad: cultura enfocada en los procesos internos, cultura centrada en las relaciones humanas, cultura de objetivo racional y cultura de sistemas abiertos. Una cultura enfocada en los procesos internos (jerárquica) pondrá mayor énfasis en el desempeño económico y la rentabilidad en su búsqueda de la sustentabilidad corporativa. Una cultura centrada en las relaciones humanas (clan) enfatizará en el desarrollo, el aprendizaje y la creación de capacidades

del personal interno en la búsqueda de la sustentabilidad corporativa. Una cultura de objetivo racional (de mercado) centrará su atención en la eficiencia de los recursos en la búsqueda de la sustentabilidad corporativa, buscando la reducción de costos y la eficiencia operativa. Y una cultura de sistemas abiertos (adhocrática) se orientará a la innovación en la búsqueda de la sustentabilidad corporativa, buscando ir más allá del control de la contaminación o la prevención, y operar dentro de la capacidad de carga de la naturaleza, reduciendo al mínimo el uso de recursos y la huella ecológica

De estos cuatro tipos de culturas, la cultura en donde los procesos internos son dominantes (jerárquica), comúnmente impide que la organización se oriente a temas sociales y ambientales, ya que estas se sustentan en una comprensión económica de sustentabilidad, en donde el cambio cultural verde no es relevante. De igual modo, se entiende que las organizaciones con rápidos cambios ambientales típicamente tienen una estructura más libre, mientras las organizaciones con lento cambio ambiental son más burocráticas. Por tanto, se considera que las empresas más proclives a generar cambios culturales hacia la sustentabilidad son aquellas que privilegian la dimensión basada en la flexibilidad y el dinamismo. Según el MVC de Cameron & Quinn (1999) en esta dimensión se ubican las culturas clan y adhocrática.

Por ende, para generar un cambio cultural comprometido con la sustentabilidad ambiental se demanda la existencia de suposiciones, valores, creencias y comportamientos propios de estos dos tipos de cultura. De lo contrario, con la presencia de culturas jerárquicas o de mercado inevitablemente se privilegiará el desempeño económico, la reducción de costos y la eficiencia operativa de la organización por encima de una transformación cultural orientada hacia la sustentabilidad ambiental, cayendo en una visión económica de la sustentabilidad, en la cual se gestiona lo ambiental en función de los beneficios económicos.

La comprensión de las diferencias y similitudes entre las diferentes culturas puede ayudar a las organizaciones a desarrollar una serie de programas más sofisticados y adaptados que posibiliten el éxito de la implementación de las prácticas de sustentabilidad corporativa. Así como, proporcionar nuevos conocimientos sobre la mejor manera de abordar las cuestiones de gestión del cambio si buscan la sustentabilidad, para lo cual requieren el reconocimiento de su CO para ajustarla a través de estrategias de sustentabilidad.

El abordaje de los diferentes tipos de culturas e iniciativas orientadas a la sustentabilidad que pueden coexistir en una organización, sugiere que la presencia de diferentes CO puede constituirse en un factor limitante del cambio cultural verde, en cuanto ellas impiden la difusión de un grupo común de valores y creencias sustentables.

Así pues, en lo referente a la concepción de que una empresa puede presentar unidad cultural, se rompe con esta idea al circunscribir el análisis realizado en la presente investigación en la perspectiva de diferenciación cultural, en la cual se considera la

existencia de diferentes culturas organizacionales que pueden coexistir dentro de una misma organización. Un aporte para resaltar es que a pesar de que se atiende a los planteamientos de la perspectiva de diferenciación cultural, se opta por no usar el término subculturas, tan popular en la literatura en gestión, debido a considerarlo peyorativo y reduccionista para describir las distintas culturas organizacionales que se configuran en la empresa, teniendo en cuenta que en la antropología cultural existen antropólogos remisos en utilizar el término subcultura, debido a que consideran que el prefijo “sub” es ofensivo y hace que las subculturas sean percibidas como “menos que” o de categoría inferior a una cultura dominante, nacional o de élite, en este sentido se habla de “diferentes tipos de culturas organizacionales”, y no de subculturas organizacionales.

Ahora bien, la fragmentación cultural es sólo uno de los factores organizacionales que pueden constituirse en obstáculos o facilitadores del enverdecimiento cultural, existe otra serie de factores que pueden influenciar el cambio cultural verde de manera positiva o negativa, según la gestión que sobre ellos se realice, estos factores son: creencias de desempeño o rendimiento, macrocultura industrial, filosofías alternativas, barreras organizacionales, eventos simbólicos y resistencia al cambio. Comúnmente es difícil iniciar y mantener el proceso de enverdecimiento cultural, cuando los factores mencionados no son favorables, sino que se constituyen en obstáculos significativos para una gestión más ética y responsable ambientalmente.

Los factores organizacionales limitantes provienen tanto de problemas en las concepciones extendidas de COV, como de problemas en la operacionalización del concepto de CO. Por lo cual, en una organización que busque ser más sustentable, a) las suposiciones básicas acerca de la interdependencia de los sistemas humanos y ecológicos deben condicionar los valores y las creencias compartidas, es decir, las estrategias, las metas y las filosofías ambientales de la empresa; y b) los valores y las creencias compartidas, y las suposiciones básicas deben guiar las manifestaciones observables de COV (artefactos), esto es, la implementación de estructuras organizacionales orientadas hacia la sustentabilidad, el uso de tecnologías limpias, la lista publicada de los valores ambientales que son promocionados por la empresa, la publicación de informes de sustentabilidad corporativa, la integración de medidas de sustentabilidad corporativa en la evaluación del desempeño de los empleados, la capacitación de los empleados, y demás manifestaciones culturales observables orientadas hacia la sustentabilidad corporativa.

Otro aporte de la presente investigación es la consideración de la existencia de posibles desigualdades en el poder entre las diferentes culturas organizacionales que coexisten en la organización, situación que al presentarse lleva a que algunas de las interpretaciones sobre los problemas ambientales sean privilegiadas y por ende se opte por la adopción de estrategias propias de la CO que posea el mayor poder en la organización.

De otro lado, se entiende que: a) la CO requiere de mucho tiempo para cambiar, y por tanto en el corto plazo, no se debe buscar un cambio de la CO, sino que las tácticas y las estrategias a corto plazo se deben enfocar en la planificación y la aplicación de iniciativas

de sustentabilidad que se encuentren acorde con la CO de la empresa, b) se pueden realizar iniciativas de cambio cultural, como parte del esfuerzo hacia la sustentabilidad, pero para que esto sea exitoso las iniciativas de cambio deben planearse para realizarse a largo plazo, c) las dimensiones culturales se deben tener en cuenta al diseñar e implementar las iniciativas de sustentabilidad, d) las iniciativas de sustentabilidad son más exitosas si se han desarrollado y aplicado de una manera que sea consistente con la CO de la compañía, y e) las iniciativas de sustentabilidad son más exitosas cuando existe colaboración dentro de la empresa.

Respecto a los estudios tradicionales que: a) plantean al cambio cultural como algo que puede producirse mediante una manipulación, una gestión o un control deliberado, y b) enfatizan en formulas simplificadas de cambio verde, desconociendo el por qué y para qué del cambio, el presente análisis aporta en la medida que se especifica que no es correcto hablar de la gestión de la cultura, sino de la gestión de los factores que limitan el cambio cultural, en tanto que se considera que la cultura no se puede manejar (gestionar, manipular, etc.), sino que sólo existe la posibilidad de influenciar las interacciones sociales, que construyen la cultura de la organización.

También es posible identificar algunas implicaciones positivas para los gerentes y agentes del cambio verde, pues a pesar que la gestión de la cultura no es completamente factible, una gestión astuta de las dimensiones culturales y factores limitantes puede proveer un contexto más fructífero para que el cambio organizacional verde ocurra, proporcionando a los agentes de cambio una oportunidad. Cabe mencionar que para gestionar dichos factores es importante tener en cuenta la existencia de diversos tipos de COV y distintos niveles de análisis de la misma, considerando que un cambio exitoso debe empezar por la modificación de los supuestos básicos, y los valores y las creencias compartidas, en tanto que estos son la base de los procesos, las estructuras y los comportamientos organizacionales (artefactos).

El principal aporte de la tesis es la construcción del Modelo Multidimensional, este modelo vincula la CO y el SGMA de ISO 14001 y como fruto del análisis realizado a lo largo de la investigación se encuentra que para realizar una implementación del SGMA de ISO 14001 comprometida con la sustentabilidad ambiental, es indispensable: a) identificar cuáles son los supuestos básicos, las creencias y los valores compartidos, y los artefactos presentes en la cultura de la organización, b) determinar a qué tipo o tipos de CO corresponden dichos supuestos básicos, creencias y valores compartidos, y artefactos, c) identificar cuáles son los factores de dichas culturas que se pueden constituir en facilitadores o limitantes al enverdecimiento cultural, y d) establecer e implementar las tácticas que pueden ser útiles en la implementación de un SGMA orientado hacia la sustentabilidad de acuerdo al tipo o tipos de culturas presentes en la empresa, dichas tácticas deben orientarse a la gestión de los factores que influyen el enverdecimiento cultural.

Teniendo en cuenta que el enverdecimiento cultural no se logra en el corto plazo, dado que cambiar la CO requiere un esfuerzo sostenido durante un largo período de tiempo,

se recomienda que en el corto plazo la implementación del SGMA sea planificada e implementada de manera que coincidan con la cultura de la empresa para lograr el éxito de dichas iniciativas en el corto plazo, mientras a largo plazo se planea e implementa progresivamente un cambio cultural verde, ya sea hacia una cultura clan o una cultura adhocrática en la búsqueda de la sustentabilidad corporativa bajo una visión holística.

Para realizar el proceso de implementación del SGMA de ISO 14001 acorde con la CO es necesario que el proceso se realice contemplando tres etapas: preparación, implementación y consolidación. Por tanto, después de establecer e implementar las tácticas a emplear en la implantación del SGMA que son útiles para gestionar los factores que influyen el enverdecimiento cultural (etapa de preparación e implementación), es necesario que las tácticas seleccionadas conlleven la institucionalización de estructuras y procesos para facilitar que se generen los comportamientos deseados (etapa de consolidación).

5.2 Recomendaciones para futuras líneas de investigación

El modelo propuesto en la presente investigación se constituye en un esquema que integra dimensiones culturales que frecuentemente son abordadas de manera separada en la literatura contemporánea en gestión, y mediante él se permite comprender las prácticas que se dan y las que se deberían dar respecto a la CO y la sustentabilidad corporativa en la realidad organizacional. El Modelo Multidimensional lo propongo como un instrumento de reflexión y acción en el ámbito organizacional, pues como todo modelo es una representación simplificada de la realidad que pretende ser operativa (Bédard, 2003). Por tanto, en futuras investigaciones se considera importante la contrastación del modelo propuesto mediante estudios de caso cualitativos o cuantitativos en diferentes organizaciones.

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación, para estudios de caso cualitativos se recomienda realizar un estudio etnográfico recogiendo las propuestas de la escuela simbólica de la antropología cultural, realizando observación directa, visitas, entrevistas a profundidad, análisis de documentos y análisis de material visual/auditivo, para posteriormente realizar una contrastación de los comportamientos encontrados en la compañía estudiada, con las categorías teóricas preliminares y los “conceptos sensibilizadores” propuestos en el Modelo Multidimensional, con el fin de dotar a los conceptos de contenido y controlar el riesgo de que estos pierdan la relación con el mundo real (Galeano, 2004).

De otro lado, el presente análisis se centró en la cultura organizacional que se construye a partir de las interacciones de los distintos individuos al interior de la organización. No obstante, resultaría interesante estudiar cómo los aspectos externos de la organización influyen la cultura de las personas y cómo esto a su vez tiene repercusiones en la

construcción de las distintas culturas organizacionales. Igualmente, sería relevante estudiar como la profesión, la jerarquía, la clase, el origen, la raza, el sexo, etc. hacen que una persona haga parte de múltiples y superpuestas culturas dentro de su organización.

Asimismo, teniendo en cuenta que la cultura que se presenta en la comunicación corporativa puede tener poco que ver con la realidad cotidiana de las personas dentro de la organización y que una cultura monolítica verde no es una interpretación realista de la realidad cotidiana de la vida corporativa, sino que sirve más como un texto simbólico utilizado para apoyar las metas de gestión, el aumento de ventas de productos, la mejora de la reputación corporativa, etc., sería interesante estudiar casos específicos en donde se evidencie como una cultura unitaria con frecuencia actúa como un dispositivo cosmético para expresar temas ambientales en lo corporativo al mismo tiempo que sirve para ocultar los conflictos de creencias entre los empleados.

También, resulta importante estudiar cuales serían exactamente esos valores que deben promoverse en la cultura o las culturas de la organización para orientarla(s) hacia la sustentabilidad corporativa, sin caer en el error de verlos como una prescripción, como elementos que la gestión debe patrocinar, como aspectos ampliamente compartidos y fuertemente mantenidos por todos los miembros de la organización, pues como se vio a lo largo de la tesis existen diferentes tipos de culturas organizacionales que pueden coexistir en una misma organización, y no es cuestión de imponer, sino de un materializar día a día la filosofía empresarial por parte de todos los miembros de la organización, incluyendo a los agentes de cambio.

Finalmente, en un nivel nacional sería un trabajo importante aplicar el Modelo Multidimensional para el caso específico de Colombia, buscando analizar el aporte o las limitaciones de la gestión ambiental de las empresas colombianas en el marco de la sustentabilidad y del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

A. Anexo: De la insustentabilidad del DS a la sustentabilidad ambiental

En 1983 se creó la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo²¹, la cual publicó en 1987 el Informe Brundtland también conocido como Nuestro Futuro Común, en el cual se utiliza por primera vez el término DS y se le define como aquel que *“satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”* (WCED, 1987, citado en El Serafi, 1994, p. 107).

En la conceptualización del DS del Informe Brundtland se tocan varios puntos: la importancia de considerar las necesidades de las generaciones futuras, el reconocimiento de los límites de la biosfera relacionados con la absorción de los impactos ambientales y los límites que dependen del ser humano y por tanto se encuentran sujetos a su modificación, apartándose en este último punto de las opiniones del Club de Roma. De manera que, con el Informe Brundtland la contradicción que hasta entonces existía entre conservación y crecimiento económico, como fruto de las advertencias del Club de Roma, fueron reinterpretadas hasta tal punto que la conservación ecológica que antes era vista como un obstáculo al crecimiento económico terminó por convertirse en un instrumento para asegurarlo. De tal modo, a partir de este informe la oposición entre ambiente y crecimiento desapareció al mismo tiempo que el propio concepto de límites se disipó ante la idea de que dichos límites no eran absolutos sino que era posible su modificación mediante el uso de la tecnología (Gudynas, 2002).

En 1992 se realizó en Rio de Janeiro la Cumbre de la Tierra, esta conferencia se encontró fuertemente influenciada por el Informe Brundtland, de ahí que se habló de DS, un concepto en el cual se reconocen los límites de los recursos de la tierra y se manifiesta la necesidad de salvaguardarlos para las generaciones futuras, al mismo tiempo que se defiende el desarrollo económico como objetivo principal. En esta conferencia se avaló la idea de seguir con el modelo económico de la época, caracterizado por la búsqueda del máximo crecimiento y rendimiento económico, pero considerando la necesidad de incluir en dicho modelo los factores ambientales. Esta Cumbre se encuentra enmarcada bajo una tendencia economicista, en la cual no se critica la producción, el orden económico ni el desarrollo, lo que se defiende es la búsqueda de un desarrollo económico que sea sostenible. De tal forma, se elude el análisis profundo de la problemática ambiental y se omite el tema de la capacidad de regeneración de los recursos naturales (Eschenhagen, 2006).

²¹ “La comisión contó con 23 miembros bajo la presidencia de la noruega Gro Harlem Brundtland; los miembros latinoamericanos fueron Pablo González Casanova (un sociólogo mexicano que renunció antes de finalizar el trabajo), Margarita Merino de Botero (colombiana), Pablo Nogueira Neto (un ecólogo brasileño) y S. Rampal (político de Guyana)” (Gudynas, 2002, p. 52)

Pese a todas las críticas existentes y la dicotomía que encierra la noción de DS, a partir de ésta conferencia este concepto se instaura como el objetivo a perseguir a nivel internacional y se empiezan a desarrollar de manera continua diversas políticas, legislaciones, normas y acuerdos ambientales internacionales en pro del DS. Dentro de los frutos de estos esfuerzos se encuentra la creación del conjunto de normas ISO 14000, en las cuales se aborda el tema de la gestión ambiental en las organizaciones.

De tal modo, la estrategia del DS presentada en “Nuestro Futuro Común”, fue la estrategia que reemplazó a la del “ecodesarrollo” propuesta años atrás por Ignacy Sachs, esta situación fue posible en tanto que: i) el DS se presentó como un proyecto con el cual se erradicaría la pobreza y se salvaguardaría el ambiente (Escobar, 1996), y ii) existió una amplia aceptación por parte de los economistas de la época del término debido a que éste se confundía con el de desarrollo autosostenido que fue introducido años atrás por Rostow y bajo el cual se concebía al desarrollo como una serie de etapas a seguir para conseguir el “despegue” de la economía (Naredo, 1999).

En este sentido, cabe mencionar que el DS se circunscribe en un proceso más amplio de problematización de la supervivencia global, el cual ha generado la reconstrucción de la relación entre naturaleza y sociedad. Esta problematización surgió como respuesta a dos situaciones, una de ellas relacionada con el enfoque destructivo que tuvo el desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial, y la otra referente al auge que tuvieron los movimientos ambientalistas tanto en el Norte como el Sur, y fruto del cual se produjo una internacionalización de las preocupaciones ambientales (Escobar, 1996).

Ahora bien, pese a que el DS comparte muchos principios con el discurso del ecodesarrollo, bajo el DS *“las estrategias de poder del orden económico dominante han ido transformando el discurso ambiental crítico para someterlo a los dictados de la globalización económica (hasta el punto que) el ambiente fue quedando atrapado en las mallas del poder del discurso del crecimiento sostenible”* (Leff, 2000, p. 20). De forma que, el énfasis del discurso del DS ésta en la gestión de la Tierra, así pues con dicho discurso asume una actitud sumamente gerencial, buscando la durabilidad de los modelos de crecimiento y desarrollo existentes, mediante el uso de estrategias de administración de la naturaleza (Escobar, 1996). Esto debido a que, el DS *“reproduce los principales aspectos del economicismo y el desarrollismo. (Más aún) los discursos no se reemplazan entre sí completamente sino que se construyen uno sobre otro como capas que sólo pueden separarse en parte. (De manera tal) el discurso del DS redistribuye muchas de las preocupaciones del desarrollo clásico: necesidades básicas, población, recursos, tecnología, cooperación institucional, seguridad alimentaria e industrialismo, son términos que aparecen en el informe Brundtland, pero reconfigurados y reconstruidos”* (Escobar, 1996, p. 368).

De igual manera, el concepto DS encierra gran contradicción a su interior y puede ser catalogado como un oxímoron²², es decir una combinación de conceptos contradictorios o incongruentes (Naredo, 1999) en cuanto que busca reconstruir la relación sociedad - naturaleza sin interrogarse sobre la compatibilidad que puede existir entre el desarrollo y el ambiente, la cual puede ser inexistente o limitada en el mejor de los casos, esto debido a que para lograr el equilibrio ecológico se tendría que realizar una modificación del modelo económico de crecimiento y del estilo de vida preponderantes, lo cual debería conducir a otro paradigma de desarrollo o más bien a una alternativa “al” desarrollo (Latouche, 2007). Más aún, *“La mayor parte de la indefinición actual procede del empeño de conciliar el crecimiento (o desarrollo) económico con la idea de sostenibilidad, cuando cada uno de estos dos conceptos se refieren a niveles de abstracción y sistemas de razonamiento diferentes: las nociones de crecimiento (y de desarrollo) económico encuentran su definición en los agregados monetarios homogéneos de “producción” y sus derivados que segrega la idea usual de sistema económico, mientras que la preocupación por la sostenibilidad recae sobre procesos físicos singulares y heterogéneos”* (Naredo, 1999, p. 60).

Ahora bien, para ejemplarizar la ambigüedad y la contradicción que encierra el término DS solo basta dar un vistazo al Informe Brundtland, en donde se indica en su párrafo 10 que el DS solo tendrá lugar a nivel mundial si los más poderosos adoptan un modo de vida respetuoso con los límites ecológicos de la Tierra, mientras al mismo tiempo afirma en unas páginas más adelante que por motivo del aumento en la tasa de crecimiento demográfico, la producción de manufacturas deberá incrementarse de 5 a 10 veces, para que así el consumo de bienes manufacturados en los países subdesarrollados pueda equiparse al de los países desarrollados. (Informe Brundtland, 1987; citado en Latouche, 2007). ¿Cómo pensar en un modo de vida más respetuoso con el ambiente mientras se defiende la idea de aumentar cada vez más la producción?, simplemente no se puede, pues los “logros” que se alcancen en reducción de recursos en cada unidad producida (hacer más con menos) será compensado por el aumento de las unidades producidas, ocasionando que la escala de impacto sobre el ambiente se mantenga o se aumente en el peor de los casos.

Así pues, es indudable que bajo la bandera del DS se ha logrado disminuir la extracción de recursos naturales, pero desafortunadamente dicha disminución no representa avances representativos en la medida que se encuentra compensada por el aumento general de la producción (Latouche, 2007, p. 45). Así pues, se ha aumentado la productividad de los recursos naturales, pero el incremento de las unidades producidas, hace que dicho avance sea en últimas insuficiente para reducir el impacto sobre la tierra (Latouche, 2007).

²² “La ambivalencia del discurso de la sustentabilidad surge de la polisemia del término *sustainability*, que integra dos significados: uno, traducible como *sustentable*, que implica la internalización de las condiciones ecológicas de soporte del proceso económico; otro, que aduce a la durabilidad del proceso económico mismo” (Leff, 2000, p. 21). Así pues, el término inglés originario *sustainability* que proveniente de los países anglosajones, tiene diferentes traducciones al español, entre las cuales sobresalen la sostenibilidad, la durabilidad o la sustentabilidad (Naredo, 1999; Gudynas, 2002)

De tal modo, con el DS no se ha buscado limitar el crecimiento económico y la explotación de la naturaleza, lo que se ha buscado es garantizar la sostenibilidad del desarrollo en términos económicos, llevando la explotación de los recursos naturales a niveles “prudentes” que aseguren la continuidad del modelo económico dominante, esto es, del desarrollo económico. Así las cosas, tener en cuenta al ambiente no significa necesariamente una preocupación verdadera por su salvaguarda. De hecho, acompañar el concepto desarrollo del adjetivo sostenible, “agregándole” así preocupaciones ecológicas, se ha realizado en la medida en que no atenta contra los intereses de los agentes económicos, y en tanto que la disponibilidad de recursos naturales en el largo plazo provee las condiciones necesarias para que se siga produciendo la acumulación económica y el desarrollo de las regiones más poderosas (Latouche, 2007).

En suma, siguiendo a Escobar (1996 & 1999) dentro de las principales críticas al discurso del DS se encuentran las siguientes:

- No problematiza la sostenibilidad de las culturas locales y sus realidades, sino que hace referencia a la sostenibilidad del ecosistema global, lo cual lleva a una homogeneización de los problemas ambientales que oscurece las diferencias existentes en los problemas ecológicos de cada región (Escobar, 1996).
- Visibiliza y resalta la culpa de las actividades “degradantes” de los pobres, oscureciendo la culpa de los contaminadores industriales de Norte y Sur, y de los estilos de vida depredadores propios del desarrollo capitalista, se presenta pues a la pobreza como causa de la degradación ambiental y por ende se promociona al crecimiento económico como la solución a la problemática ambiental, en tanto que con el crecimiento se eliminará la pobreza (Escobar, 1996).
- Reconcilia dos objetivos contradictorios y hasta enemigos, esto es, crecimiento y cuidado del ambiente, defendiendo la idea de que la armonización de ambos es posible mediante el establecimiento de nuevas formas de gestión, dicha gestión debe propender por sostener el crecimiento económico y no el ambiente (Escobar, 1996).
- Adopta el concepto de “medio ambiente” en lugar del de naturaleza, dando lugar a que la naturaleza deje de verse como *“una entidad autónoma, fuente de vida y de discurso... (En la medida en que) el principio activo de esta conceptualización es el agente humano y sus creaciones, al tiempo que la naturaleza queda relegada a un rol aún más pasivo. Lo que circula es materia prima, productos industriales, desechos tóxicos, “recursos”. La naturaleza se reduce a un ente estático, un mero apéndice del medio ambiente”* (Escobar, 1996, p. 369).

- Considera como un hecho la escasez de los recursos naturales y por tanto centra la atención en la búsqueda de alternativas más eficientes de usar los recursos naturales sin amenazar la supervivencia de las personas y del ambiente, en últimas, lo que se busca es producir más con menos, reduciendo los problemas ecológicos a problemas de “eficiencia” (Escobar, 1996; Escobar, 1999).
- Da por hecho una serie de construcciones de la modernidad liberal de Occidente, tales como la presunción de la existencia de un conocimiento científico objetivo, la creencia de que el mundo es algo externo al observador y por tanto es posible su conocimiento y control por parte de los sujetos, la idea de que la realidad social puede “gestionarse” y el cambio social puede “planificarse” (Escobar, 1999).

Ahora bien, teniendo en cuenta que bajo el concepto de DS se ha buscado ocultar que se está tratando de sostener no el ambiente sino el crecimiento económico. El DS se enmarcaría bajo la sostenibilidad débil propuesta por Norton (1992, citado en Naredo, 1999) en tanto que propende por un enfoque monetario que sigue privilegiando al crecimiento económico como objetivo a perseguir, y que hace del ambiente un apéndice, un recurso a ser gestionado para alcanzar no el sostenimiento ambiental sino el sostenimiento del crecimiento económico. Así pues, bajo la sostenibilidad débil no se considera la dependencia de la economía de los procesos y sistemas ecológicos, y por tanto no se busca el sostenimiento del ambiente.

No obstante, según Norton (1992, citado en Naredo, 1999) existe otro tipo de sostenibilidad, esta es, la fuerte. Los autores que se enmarcan bajo la corriente “fuerte” comprenden que la idea de sostenibilidad demanda la ampliación y la reformulación de la idea estándar de sistema económico y no solamente un retoque de la misma. Es más, bajo la sostenibilidad fuerte se reconoce que el “capital natural” en su mayoría no es sustituible por el capital fabricado por el hombre, razón por la cual es indispensable evitar su deterioro, tornándose de relevancia la salud ecosistémica y la modificación del sistema actual de valores (Naredo, 1999).

Dentro de las propuestas enmarcadas bajo la sostenibilidad fuerte se puede ubicar la de Leff (2000) que habla de una sustentabilidad ecológica basada en una racionalidad ambiental que conlleve nuevos principios éticos, valores culturales y potenciales productivos (Latouche, 2007; Leff, 2000). Dicha sustentabilidad deberá fundarse en una política de la diversidad y la diferencia e implicará *“bajar de su pedestal al régimen universal y dominante del mercado como medida de todas las cosas, como principio organizador del mundo globalizado y del sentido mismo de la existencia humana”* (Leff, 2008, p. 33), en tanto que a toda política de la diferencia subyace el principio de la inconmensurabilidad, pues *“los tiempos y los potenciales ecológicos, las condiciones ecológicas de sustentabilidad y los sentidos existenciales de los pueblos, son procesos difícilmente convertibles en valores de mercado; no es posible asignar un precio a estos valores simbólicos y procesos de largo plazo para los cuales no hay una tasa de descuento real que pueda traducirlos en valores económicos actuales”* (Leff, 2008, p. 33).

Así pues, una sustentabilidad ecológica sustentada en una racionalidad ambiental trasciende los valores de mercado al enmarcarse en una política de la diversidad y la diferencia, bajo la cual se reconoce y valoriza la naturaleza desde una pluralidad de racionalidades e identidades, es decir, desde diversos códigos culturales (Leff, 2008). Más aún, la racionalidad ambiental se aparta de la concepción productivista del ambiente buscando *“convertirse en una estrategia para la reapropiación social de la naturaleza, basada en la valorización cultural, económica y tecnológica de los bienes y servicios ambientales de la naturaleza, (que genera) una política del ser, de la diversidad y de la diferencia que replantea el valor de la naturaleza y el sentido de la producción”* (Leff, 2004, p. 43).

Ahora bien, para propósitos de la presente tesis se entiende que:

- i) Sin importar cuál sea el adjetivo que acompañe el término desarrollo –social, sostenible, sustentable, etc.- este no tiene ni tendrá un lenguaje diferente al de crecimiento económico, en tanto que el discurso desarrollista se encuentra fuertemente permeado por valores provenientes de la historia de Occidente, tales como; racionalidad económica, progreso, universalización, dominio sobre el hombre y la naturaleza, optimismo tecnológico, etc., (Latouche, 2007),
- ii) La crisis ambiental problematiza los fundamentos mismos de la producción, apuntando hacia la deconstrucción del paradigma economicista propio de la modernidad, y a la construcción de otros paradigmas que se funden en los potenciales ecológicos y en los límites de la naturaleza (Leff, 2000),
- iii) El DS cifrado bajo una visión débil de sostenibilidad es insustentable,
- iv) El gran reto ante la crisis ambiental no es extender la racionalidad económica a las distintas esferas de la vida (social y ecológica), como se ha querido hacer con el DS, sino que el verdadero reto se encuentra en estructurar otro tipo de economía, otra concepción del progreso, otra concepción de la riqueza, otra concepción de pobreza, en definitiva no se requiere una alternativa de desarrollo que se siga sustentando en la misma racionalidad economicista, sino que es indispensable abordar alternativas al desarrollo que se sustenten bajo lógicas diferentes, y
- v) El DS bajo el discurso liberal se encuentra basado en una racionalidad economicista y no ecológica (Escobar, 1999).

De ahí que, para propósitos de la presente investigación no se adopta el uso de la expresión DS, sino de sustentabilidad ecológica sin añadirle el término desarrollo, pues como se mencionó en párrafos anteriores el desarrollo siempre propenderá por el crecimiento económico por encima de la sustentabilidad ecológica, y por tanto la

expresión DS no deja de ser un oxímoron que termina combinando dos conceptos totalmente opuestos: desarrollo en términos de crecimiento económico y sustentabilidad ecológica, supeditando esta última al crecimiento. Se adopta la propuesta de una sustentabilidad ecológica basada en una racionalidad ambiental que lleve *“a repensar la producción a partir de los potenciales ecológicos de la naturaleza y las significaciones y sentidos asignados a la naturaleza por la cultura”* (Leff, 2004, p. 43). Por motivos de economía del lenguaje en la presente tesis cuando se haga referencia a la sustentabilidad ecológica basada en una racionalidad ambiental, se utilizará el término “sustentabilidad ambiental”.

B. Anexo: Revisión histórica del desarrollo de los SGMA

1970	Auditorías medioambientales cuyo objetivo estaba orientado a comprobar el cumplimiento de la normativa medioambiental
1979	Se publica por parte de la Institución de estándares Británica (BSI por sus siglas en inglés) la norma BS 5750 sobre Sistemas de Calidad
1984	Accidente de Bhopal. Las empresas comienzan a reconocer la necesidad de poner en marcha sistemas más estrictos para su gestión interna en temas ambientales
1986	Orientaciones de la Cámara de Comercio Internacional, donde se define la auditoría medioambiental
1987	Se publica la norma internacional ISO serie 9000 sobre Sistemas de Calidad
1988	Plan Nacional de Política Medioambiental de los Países Bajos. Incluye el concepto de "cuidado medioambiental" para la industria
1988	Informe de Posicionamiento de la Cámara de Comercio Internacional sobre auditorías medioambientales
1990	La Confederación de la Industria Británica (CBI por sus siglas en inglés) solicita al BSI la creación de una norma que ayudase a sus miembros a solucionar su necesidad de estructurar su gestión medioambiental
1991	Desarrollo por parte de la BSI de la norma británica BS 7750 sobre SGMA empresarial por analogía con la norma ISO serie 9000 sobre sistemas de calidad
1991	Propuesta de la CUE, destacando la necesidad de llevar a cabo las auditorías en situaciones en que estuviera establecido un SGMA
1991	La CUE solicita al CEN y a la EOTC desarrollar y adoptar una norma para los temas de gestión medioambiental, certificación de la gestión y la auditoría medioambientales
1991	El CEN delega la responsabilidad de desarrollar la norma sobre SGMA en la ISO
1991	La ISO crea el Grupo Consultivo de Estrategias en Medio Ambiente (SAGE), para estudiar varios aspectos de la gestión medioambiental e investigar la posibilidad de desarrollar normas medioambientales
1992	Se publica por parte de la BSI la norma BS 7750-92 sobre SGMA empresarial
1992	Programa piloto de implantación de la norma BS7750-92 con participación de 230 organizaciones
1993	La ISO establece el Comité Técnico TC 207 para el desarrollo de las normas en gestión medioambiental, bajo la secretaría general del Canadá. Se identifica la norma internacional sobre gestión medioambiental como norma ISO serie 14000

1993	La CUE publica la propuesta final de lo que debería ser un sistema comunitario de ecogestión y ecoauditoría (EMAS)
1993	Se aprueba el reglamento CEE/1836/93 relativo al programa comunitario de gestión y auditoría medioambientales
1994	Se publica una versión revisada de la BS-7750, que pretende armonizarla con el Reglamento CEE/1836/93
1994	Se publican normas sobre SGMA en ciertos países como Francia con la x30-200, Irlanda con la N150A/B y España con las UNE 801-94 y UNE 802-94, tomando como base para su redacción los borradores que sobre las mismas viene preparando la ISO
1995	Entra en vigor el Reglamento CEE/1836/93
1996	Se aprueban y publican las normas ISO 14001 e ISO 14004 sobre SGMA empresarial

Fuente: (Vega, 1998, p. 70-71)

C. Anexo: Normas ISO Serie 14000 de Gestión Medioambiental

Tema	Subcomités y secretariados que desarrollaron la norma	Grupos de trabajo	Norma ISO específica
Sistemas de Gestión Medioambiental	SC1 Reino Unido	1. Especificación y orientación 2. Orientación general	ISO 14001 ISO 14004
Auditorías Medioambientales	SC2 Países Bajos	1. Principios generales 2. Procedimientos de auditorías 3. Criterios de cualificación para auditores	ISO 14010 ISO 14011 ISO 14012
Etiquetado Ecológico	SC3 Australia	1. Principios básicos 2. Autodeclaración de conformidad 3. Principios básicos del etiquetado ecológico	ISO 14020 ISO 14021 ISO 14022 ISO 14023 ISO 14024
Evaluación de la actividad/ Comportamiento medioambiental	SC4 EE.UU	1. Evaluación del comportamiento general 2. Evaluación del comportamiento del sector industrial	ISO 14031
Evaluación del ciclo de vida	SC5 Francia	1. Principios y procedimientos generales 2. Inventario (general) 3. Inventario (específico de operaciones de fabricación) 4. Evaluación de impactos 5. Evaluación de la mejora del ciclo de vida	ISO 14040 ISO 14041 ISO 14042 ISO 14043
Términos y definiciones	SC6 Noruega	1. Aspectos medioambientales en productos y servicios normalizados	ISO 14060

Fuente: (Vega, 1998, p. 82)

D. Anexo: Corrientes de la mirada interna de la CO

Corriente	Descripción
Integración	Bajo ésta corriente se entiende que dentro de la organización se comparte una única cultura, rechazando la idea de la existencia de subculturas o contraculturas al interior de la organización. Se supone que en toda la organización existe un consenso entre los empleados en torno a un conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos. De igual modo, en concordancia con la escuela estructural-funcionalista se plantea que la integración a los valores y las creencias de la organización genera en los miembros mayor compromiso y por ende mayor productividad (Frassa, 2011). Dicha integración o consenso se considera deseable, ya que crea coherencia en las percepciones, las interpretaciones y las acciones de los miembros de la organización, y fomenta la unidad en los propósitos y en las acciones de dichos miembros (Zammuto, 2005; citado en Linnenluecke & Griffiths, 2010), con lo cual se logra un mejor desempeño organizacional, en la medida que existen beneficios en el rendimiento de una cultura corporativa fuerte ²³ debido a una mayor coordinación y control, así como una mayor motivación y alineación de objetivos entre los miembros de la organización (Linnenluecke & Griffiths, 2010)
Diferenciación	Bajo ésta corriente se concibe la existencia de subculturas dentro de la organización, las cuales se encuentran definidas por distintos factores (género, jerarquía, origen étnico, etc.), y conviven, compiten y negocian entre sí la asignación hegemónica de sentidos dentro de la organización. Al interior de cada subcultura se comparte un conjunto de valores, creencias y suposiciones básicas. No obstante, existen desacuerdos entre los investigadores que se enmarcan en esta perspectiva en lo relacionado con el grado en que las subculturas presentes en una organización pueden coexistir. Algunos consideran la existencia de una cultura dominante que condiciona a las demás culturas organizacionales presentes en la organización, mientras otros autores señalan la existencia de organizaciones multiculturales en las cuales no existe una cultura dominante (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Frassa, 2011)
Fragmentación	Ésta corriente defiende que la CO es dinámica, en tanto que los valores y las creencias cambian en función de los miembros que hacen parte de la organización y las situaciones por las cuales esta atraviesa. De modo que, esta corriente se encuentra basada sobre la suposición de que valores y creencias de los miembros de la organización son cambiantes en el tiempo, y se encuentran orientadas a patrones de consenso que no son permanentes, en esta corriente también se considera la existencia de ambigüedad en la organización ²⁴ (Frassa, 2011; Linnenluecke, Russell & Griffiths, 2009)

Fuente: Elaboración propia con base en Frassa (2011), Linnenluecke & Griffiths (2010), Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009)

²³ La fortaleza de la cultura se define como el grado en el que los valores culturales y las creencias sean ampliamente compartidos y fuertemente arraigados en toda la organización (Linnenluecke & Griffiths, 2010)

²⁴ “Martin (1992) afirma que estos tres enfoques deben ser considerados como complementarios más que como excluyentes, ya que iluminan aspectos diferentes de la cultura y son útiles al momento de reconstruir los espacios de integración, diferenciación y fragmentación existentes al interior de toda organización” (Frassa, 2001, p. 79)

E. Anexo: Cultura desde una visión interpretativa

Bajo una perspectiva simbólica, la cultura es considerada como una red o sistema de significados y símbolos colectivos. Razón por la cual, lo que debe buscar el análisis cultural es la interpretación de dichas significaciones colectivas, según las cuales los individuos interpretan sus experiencias y orientan su comportamiento. La escuela simbólica de la antropología cultural *“tiene como objeto el estudio de la cultura a través de la interpretación de los significados presentados por los sujetos en sus prácticas sociales y de la descripción microscópica y densa de la realidad en cuestión”* (Heidtmann & Coelho De Souza, 2009, p. 11).

El principal representante de esta escuela es Geertz, quien considera que el análisis cultural no es una ciencia experimental orientada a la búsqueda de leyes, sino una ciencia interpretativa encaminada a la búsqueda de significaciones, en tanto que *“el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido”, (...) y la cultura es esa urdimbre*” (Geertz, 2003, p.20).

Dentro de los principales aportes de Geertz y de la escuela simbólica para el análisis de la cultura se encuentran las siguientes consideraciones:

- La cultura no existe en la cabeza de alguien, sino que es pública, porque la significación lo es²⁵. De manera que, *“la cultura consiste en estructuras de significación socialmente establecidas en virtud de las cuales la gente hace cosas tales como señales de conspiración y se adhiere a éstas”* (Geertz, 2003, p. 26).
- La cultura *“entendida como sistemas en interacción de signos interpretables (...) no es una entidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; (al contrario) la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa.”* (Geertz, 2003, p. 27). Con lo cual, se superan las visiones reduccionistas que ven a la cultura como un instrumento con fines propios²⁶, sin preocuparse por indagar sobre el sentido y el valor de la cultura.

²⁵ Para clarificar el punto de que la significación es pública el autor pone los siguientes ejemplos: a) una persona no puede realizar una guiñada sin conocer lo que ella significa o sin saber cómo contraer físicamente el párpado, y b) una persona no puede realizar una correría para adueñarse de las ovejas sin saber lo que es apoderarse de una oveja y la manera práctica de hacerlo (Geertz, 2003). Así pues, el acto de guiñar el ojo tiene un significado, el cual es conocido tanto por la persona que guiña el ojo como por la persona que observa como la persona lo hace, es pues un significado público.

²⁶ La idea de que la cultura tiene fines y fuerzas propias proviene de Kroeber quien señaló que la cultura crea una realidad “súper orgánica”, concluida en sí misma

- La descripción etnográfica de la cultura comprende dos etapas: la interpretación de las descripciones de los sujetos estudiados, y la fijación de la descripción en términos que sea susceptibles de consulta. De manera que *“no es solamente interpretación lo que se desarrolla en el nivel más inmediato de la observación; también se desarrolla la teoría de que depende conceptualmente la interpretación”* (Geertz, 2003, p. 38).

- El análisis cultural debe buscar *“descender a los detalles, pasar por alto equívocos rótulos, hacer a un lado los tipos metafísicos y las vacuas similitudes para captar firmemente el carácter esencial de, no sólo las diversas culturas, sino las diversas clases de individuos que viven en el seno de cada cultura, si pretendemos encontrar la humanidad cara a cara”* (Geertz, 2003, p.58).

- Las condiciones de una teoría cultural son: a) no es dueña de sí misma, pues depende de los hechos que se presentan en la descripción densa, b) no es predictiva, en tanto que *“la conceptualización se endereza a la tarea de generar interpretaciones de hechos que ya están a mano, no a proyectar resultados de manipulaciones experimentales o a reducir estados futuros de un determinado sistema. (Lo cual) no significa que la teoría tenga que ajustarse solamente a realidades pasadas (...); también debe contemplar -intelectualmente- realidades futuras”* (Geertz, 2003. p. 37).

Con esto lo que se quiere decir, es que a pesar de que las conceptualizaciones surgen de interpretaciones de hechos particulares, el marco conceptual derivado debe ser capaz de continuar proporcionando interpretaciones a medida que emergen nuevos fenómenos sociales, pues el análisis cultural de cada nuevo fenómeno no se realiza con las manos vacías sino que se adoptan, refinan y ajustan las ideas de los estudios anteriores para abordar el problema de investigación actual (Geertz, 2003), lo cual no significa que las teorías culturales sean predictivas, sino que estas sirven como referente de análisis.

- La conducta del hombre se encuentra dirigida por estructuras culturales, sistemas organizados de símbolos significativos. Así pues, los seres humanos somos *“individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas. Y los esquemas culturales no son generales sino específicos. (...) No se trata de la “religión” sino que se trata de la creencia en la rueda del karma, de observar un mes de ayuno, de la práctica del sacrificio del ganado vacuno”* (Geertz, 2003, p.57).

- Dichas estructuras culturales –sistemas de significación- son un requisito previo de la existencia humana. De manera que, no existe una naturaleza humana independiente de la cultura. (Geertz, 2003). Más aún, *“Vivimos (...) en una brecha de información. Entre lo que nuestro cuerpo nos dice y lo que tenemos que saber para funcionar, hay un vacío que debemos llenar nosotros mismos, y lo llenamos con información (o desinformación)”*

*suministrada por nuestra cultura*²⁷ (Geertz, 2003, p. 55). De ahí que, las ideas, los valores y los actos de las personas son productos culturales elaborados con base en las facultades y las tendencias con las que nacen, pero al fin y al cabo productos elaborados.

- El objeto de estudio es diferente al lugar de estudio, es decir, no se estudian **las** aldeas, sino que se estudia **en** aldeas. Vale la aclaración, en tanto que se pueden estudiar variadas cosas en distintos lugares (Geertz, 2003). Por ejemplo, el objeto de estudio puede ser “cómo interactúan y se interrelacionan los miembros de la aldea con su medio externo”, con lo cual se busca estudiar una de las interrelaciones que existen en la aldea (individuo-entorno), también se podría estudiar las interacciones e interrelaciones existentes de los miembros al interior de la aldea (individuo-individuo). De manera que, sería un error considerar que se está estudiando la aldea, cuando lo que se está estudiando son algunas interacciones –más no la totalidad de interacciones- que se producen en la aldea.

- La explicación interpretativa debe orientarse al “*significado que las instituciones, acciones, imágenes, expresiones, acontecimientos y costumbres (estos es, todo aquellos objetos que por lo común son del interés de la ciencia social) tienen para quienes poseen tales instituciones, acciones, costumbres, etc. Como resultado de ello, no se expresa mediante leyes como la de Boyle, o en fuerzas como la de Volta, o a través de mecanismos como el de Darwin, sino por medio de construcciones como las de Burckhardt, Weber o Freud: análisis sistemáticos del mundo conceptual en el que viven los condottiere, las calvinistas o los paranoicos*” (Geertz, 1994, p.34).

²⁷ “La frontera entre lo que está innatamente controlado y lo que está culturalmente controlado en la conducta humana es una línea mal definida y fluctuante. Algunas cosas, en todos sus aspectos y propósitos, están por entero intrínsecamente controladas: no necesitamos guía cultural alguna para aprender a respirar, así como un pez no necesita aprender a nadar. Otras cosas son casi seguramente culturales. (...) Nuestra capacidad de hablar es seguramente innata; nuestra capacidad para hablar inglés (español o cualquier otra lengua) es seguramente cultural” (Geertz, 2003, p. 55-56)

F. Anexo: Valores claves en una COV

Valores
Las organizaciones deberían incorporar las consideraciones ambientales por toda la organización
Las consideraciones ambientales deberían ser consideradas a lo largo de la cadena de valor (Shrivastava, 1995)
Los objetivos organizacionales deberían ser moderados (Stead and Stead, 1992)
La perspectiva de corto plazo debería ser sustituida con una estructura de tiempo intergeneracional
La espiritualidad, la moralidad y el futuro deberían ser abarcados (Stead and Stead, 1992)
El ambiente debería poseer valoración y respecto intrínseco (Shrivastava, 1994)

Fuente: Elaboración propia con base en Harris & Crane (2002)

Bibliografía

Abbett, L., Coldham, A. & Whisnant R. (2010). Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the Competing Values Framework. A project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (Natural Resources and Environment) at the University of Michigan. 63 p.

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. En: Revista Colombiana de Psicología, (11), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, 9-24

Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la "cultura organizacional", de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. En: Revista de la Escuela de administración. Universidad EAFIT, (1), Medellín, 63-93

Aktouf, O. & Chétien, M. (1995). Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. En: Cuadernos de Administración, (20), Universidad del Valle, 123-144

Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En: Villamizar, J. (Traductor), Cultura Organizacional. Aspectos metodológicos, prácticos y metodológicos. Colombia. Fondo Editorial Legis. 3-37 (texto original 1984)

Ariza, D., Gómez, M. & León, E. (2007). ¿Es viable la ISO 14000 para el contexto colombiano?: una aproximación a partir de análisis de casos. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. 15 (1), 183-198

Ariza, D., León, E. & Gómez, M. (2007). Una aproximación a los perfiles ambientales de la empresa. En: Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 16 (28), 57-74

Arroyo, F., Camarero, C., & Vásquez, C. (1997). Análisis de los problemas medio ambientales. En: Ballesteros et al., Sociedad y Medio Ambiente. Madrid. Editorial Trotta. 49-81

Balzarova, M., Castka, P., Bamber, C. & Sharp, J. (2006). How organisational culture impacts on the implementation of ISO 14001: 1996 – a UK multiple- case view. En: Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17 (1), 89-103

Bañegil, T. (1997). La empresa como solución. En: Ballesteros et al., Sociedad y Medio Ambiente. Madrid. Editorial Trotta. 129-153

Barroso, G. & Delgado, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. En: Industrial, vol. 28 (1), 42-47

Baumgartner, R. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. En: Sustainable Development, vol17 (2), 102–113

Benjamín, B., Naimi, L. & López, J. (2012). Organizational Change Models in Human Resource Development. En: Insights to a Changing World Journal, (2), 55-66

Bédard, R. (2003). Los fundamentos y las prácticas administrativas: el rombo y las cuatro dimensiones filosóficas (Muñoz, R; trad.). En AD-MINISTER, (3), Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, 68-88 (obra original publicada en 2000)

Blank, L. (1990). Capítulo IV. El medio ambiente externo en el que operan las organizaciones. En: La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 41-58

Boiral, O. (2005). Desarrollo sostenible y gestión medio ambiental, o el efecto “Torre de Babel” (Jiménez, M; trad.). En: Nuevo pensamiento administrativo. Compilador: Cruz, F. Editorial: Universidad del Valle, Cali, Colombia, 165-180

Bolzan, C. & Pol, E. (2009). Sistema de Gestión Ambiental y comportamiento ecológico: una discusión teórica de sus relaciones posibles. En: Aletheia, (29), Universidad Luterana do Brasil, 103-116

Cameron, E. & Green, M. (2009). Making sense of change management. A complete guide to the models tools & techniques of organizational change. Second edition. London and Philadelphia. Kogam Page. 371 p.

Cameron, K. & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework. Revised Edition. The Jossey-Bass. Business & Management Series. United States of America. 242 p.

Crane, A. (1995). Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. En: Greener Management International, (12), 49-62

Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. En: Revista Venezolana de Gerencia, vol. 10 (32), Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, 605-627

El Serafi, S. (1994). Sostenibilidad, medida de ingreso y crecimiento. En: Desarrollo Económico Sostenible. Avances sobre el Informe Brundtland. Bogotá. Uniandes, Tercer Mundo. 107-129

Eschenhagen, M. (2006). Las cumbres ambientales internacionales y la educación ambiental. En: Revista OASIS, vol. 12 (1), Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 39-76

Escobar, A. (1999). El desarrollo sostenible: dialogo de discursos. En: Escobar, A, El final del salvaje. Naturaleza, cultura y política en la antropología moderna. Bogotá. Instituto Colombiano de Antropología e Historia y Centro de Estudios de la Realidad Colombiana. 75-96

Escobar, A. (1996). La invención del tercer mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo. Bogotá. Norma S. A. 475 p.

Fernández., E., Junquera B., & Ordiz, M. (2003). Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature. En: International Journal of Human Resource Management, Vol. 14(4), 634-656

Frassa, J. (2011). Cultura organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. En: Dirección y Organización. Revista de Ingeniería de Organización, (44), 74-85

Fuentes, F. & Díaz, F. (2004). Cambio y desarrollo organizacional. En: Rodríguez, A. (coordinador), Psicología de las Organizaciones. Primera edición lengua castellana. Barcelona. Editorial UOC. 287-338.

Galeano, M. (2004). Enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación. Dos maneras de conocer la realidad social. Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Universidad EAFIT. 12-26

García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. En: Universitas psychologica, vol. 5 (1), 163-174

García, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. En: Pensamiento & Gestión, (22), Universidad del Norte, Colombia, 143-167

Geertz, C. (2003). La interpretación de las culturas. Traducción: Bixio. A. Duodécima reimpresión. Barcelona. Editorial Gedisa. 387 p. (original 1973)

Geertz, C. (1994). Conocimiento local. Traducción: López, A. España. Ediciones Paidós. Primera edición. 297 p. (original 1983)

Gómez, J. (2012). Estrategia y comunicación ambiental: Aspectos claves para el éxito de la implementación de un *Sistema de Gestión Medio Ambiental*. En: Memorias del VIII Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión realizado en Lima, Perú del 12 al 14 de Julio

Gómez, M. (2010). Evaluación crítica de un caso de responsabilidad social (RSE) en una empresa de cemento en Colombia. En: Martínez, C. (Editor), Responsabilidad Social Empresarial, Una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental. Bogotá. 201-228

Gómez, M. (2009). Tensiones, posibilidades y riesgos de la contabilidad medioambiental empresarial. En: Revista *Contaduría Universidad de Antioquia*, 54, 55-78

Gómez, M. (2006). Los sistemas de información contables para la gestión medioambiental en las empresas: evaluación y posturas críticas en algunos casos colombianos. Tesis para optar al título de Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia. 98 p.

Gudynas, E. (2002). Una mirada histórica al desarrollo sustentable. En: Ecología, economía y ética del Desarrollo Sostenible. Segunda Edición. Buenos Aires, Argentina. Universidad Nacional del Comahue, Escuela M. Vilte de CTERA y CLAES. 45-59

Harris, L. & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. En: *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, 214-234

Heidtmann, H. & Itayra, M. (2009). Clifford Geertz como un referencial para los estudios de enfermería sobre la cultura de las organizaciones de salud. En: *Ciencia y Enfermería*, vol. 15 (1), 9-15

Higuita, D. & Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. 18(1), 151-167

Hofstede, G., Neuijen, B., Daval, D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational culture: A qualitative and quantitative study across twenty cases. En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 286-316

Howard-Grenville, J. (2006). Inside the black box: How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. En: *Organization & Environment*, vol. 19(1), 46-73

ICONTEC - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2004). Norma técnica colombiana NTC ISO 14001. Primera actualización. 28 p.

Jabbour, C. (2011). How green are Human Resource management practices organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. En: *Industrial and Commercial Training*, vol. 43 (2), 98-105

Kottak, C. (2003). La cultura. En: *Espejo para la humanidad. Introducción a la antropología cultural*. Traducción: Lisón, J. Tercera Edición. Madrid. Editorial McGraw-Hill. p. 21-35

Latouche, S. (2007). *Sobrevivir al desarrollo*. Barcelona. Icaria editorial. 120 p.

Leff, E. (2008). Discursos Sustentables. Primera edición. Siglo XXI Editores. México. 272p.

Leff, E. (2004). Racionalidad Ambiental. La reapropiación social de la naturaleza. Primera edición. Siglo XXI Editores. México. 505 p.

Leff, E. (2000). Globalización, ambiente y sustentabilidad del desarrollo. En: Saber Ambiental: Sustentabilidad, Racionalidad, Complejidad, Poder. Segunda edición. México. Siglo XXI editores en coedición con el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades UNAM, y con PNUMA. 17-30

Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. En: Journal of World Business, vol. 45(4), 357–366

Linnenluecke, M., Russell, S. & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on Understanding Corporate Sustainability. En: Business Strategy and the environment, (18), 432-452

López, E., Lanzas, M. & Lanzas, E. (2007). Administración del cambio en las organizaciones. En: Scientia Et Technica, vol. 13 (37), Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia, 301-303

López, G., Rincón, C. & López, M. (2010). Medición del impacto cultural de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. En: Scientia Et Technica, vol. 17 (46), Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia, 196-200

López, M., Marulanda, C. & Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. En: Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (33), Medellín, Colombia, 1-23

Lorenzo, M. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: conceptos y estrategias empresariales. En: Revista Galega de Economía, vol. 11(2), 1-25

Lozano, R. (2012). Orchestrating Organisational Changes for Corporate Sustainability. Overcoming Barriers to Change. En: Greener Management International, Greenleaf Publishing, (57), 43-64

Ludevid, M. (2000). Capítulo II. La estrategia Ambiental de la Empresa. En: Gestión Medioambiental de la Empresa. Barcelona: Ariel, 46-64

Mardones, J. (1999). Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Nota histórica de una polémica incesante. En: Filosofía de las ciencias humanas y sociales. México, D.F. Ediciones Fontamara. 19-57

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de DENISON. En: Cuadernos De Administración, vol. 23 (40), Pontificia Universidad Javeriana, 163 – 190

Martínez- Echevarría, M. (1997). La empresa como problema ecológico. En: Ballesteros et al., *Sociedad y Medio Ambiente*. Madrid. Editorial Trotta. 103-128

Mendoza, R. & Luna, A. (2000). La cultura en las organizaciones. Acerca de la utilidad de las perspectivas de corto alcance. En: *Administración y organizaciones*, (4), 25-44

Miquilena, M. (2006). Significación y usos de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. En: *Negotium*, vol. 2 (5), Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo. Venezuela, 5-29

Montealegre, J. & Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y la cultura organizacional: estudios de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. En: *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 17 (29), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia, 49-69

Moreno, C. (2010). Aprendizaje organizacional y responsabilidad ambiental empresarial. En: Martínez, C. (Editor), *Responsabilidad Social Empresarial, Una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental*. Bogotá. 93-126

Muster V. & Schrader, U. (2011). Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM. En: *German Journal of Research in Human Resource Management*, vol. 25 (2), 140-152

Naredo, J. (1999). Sobre la sostenibilidad de los sistemas. En: Naredo, J.M. y Valero, A. (dirs.). *Desarrollo económico y deterioro ecológico*. Madrid. Fundación Argentaria y Visor Distribuciones. 57-70

Newman, J. (2012). An Organizational Change Management Framework for Sustainability. En: *Journal of Change Management*, Chris Galea [Ed.], 65-75

Núñez, G. (2006). El sector empresarial en la Sostenibilidad: Ejes de Interacción. Documento de proyecto. (86). CEPAL & Naciones Unidas. 93 p.

Pérez, M. (2009). Cultura organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. En *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14, (46), 183-194

Pérez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. En: *Cuadernos de Administración*, (38), Universidad del Valle, Cali, Colombia, 73-85

Pierri, N. (2005). Historia del concepto de desarrollo sustentable. En: *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. Colección América Latina y el Nuevo Orden Mundial. México, 27-81

Porras, N. (2009). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología. En: *Tesis Psicológica*, (4), Fundación Universitaria Los Libertadores, Colombia, 36-51

- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. En: Estudios de Administración, Vol. 8 (2), 1-41
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Décima edición, Pearson Educación, México, 675 p.
- Ruiz, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Serie Ciencias Sociales, vol. 15. Universidad de Deusto. 344 p.
- Sabogal, J. & Hurtado, E. (2009). La historia se repite: una visión del desarrollo y del desarrollo sostenible. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. 17(1), 195-216
- Sánchez, I. (2000). El estudio de la cultura en el campo organizativo: Orígenes antropológicos y congruencia entre el concepto, los niveles de estudio y la metodología de investigación. En: Cuadernos de estudios empresariales, (10), 321-342
- Sánchez, J., Alonso, E. & Palací, F. (1999). El concepto de cultura organizacional, sus fundamentos teóricos e investigación en España. En: Revista de psicología general y aplicada, vol. 52(2-3), 287-299
- Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. Third Edition. Jossey Bass. United States of America. 437 p.
- Sitnikov, C. & Bocean, C. (2012). Corporate Sustainability and Organizational Change. Case of OMV Petrom. En: The Amfiteatru Economic journal, vol. 14(32), Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, 323-332
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. En: Administrative Science Quarterly, vol. 28(3), 339-358
- Statkaiyte, R. (2011). Multicultural issues in software engineering processes. Master of Science Thesis, Tampere University of Technology. Information Technology Department. 120 p.
- Tarifa, J. & Mendieta, C. (2009). El medio ambiente en las empresas y empresas del Medio Ambiente. En: Economía industrial, (371), 101-111
- Toledano, N. & Gessa, A. (2009). Actitud y comportamiento medioambiental de las PYME. Un estudio comparativo. En: Economía industrial, (371), 183-192
- Tréllez, E. (2002). La educación ambiental comunitaria y la prospectiva: una alianza de futuro. En: Tópicos en educación ambiental, vol. 4 (10), 7-21
- Vega, L. (1998). Gestión Medioambiental. Un enfoque sistémico para la protección global e integral del medio ambiente. DNP, Unidad de política ambiental. Colombia. TM Editores. 231 p.